

KOMPETENZENTWICKLUNG MITBESTIMMEN

Besonderheiten der betrieblichen Mitgestaltung von Weiterbildung im Zusammenhang mit neuer
Arbeitsorganisation für Betriebs- und Personalräte im Dienstleistungssektor

Vom Fachbereich Erziehungswissenschaften, Psychologie und Sportwissenschaft

der Technischen Universität Darmstadt

zur

Erlangung des akademischen Grades eines

Doctor philosophiae (Dr. phil.)

genehmigte

DISSERTATION

vorgelegt von

Diplom-Pädagoge RALF BARTELS

aus Duisburg

Berichterstatlerin: Prof. Dr. Angela Paul-Kohlhoff

Mitberichterstatler: Prof. Dr. Josef Rützel

Tag der Einreichung: 17.11.2000

Tag der mündlichen Prüfung: 15.02.2001

Darmstadt 2001

1.	Einleitung	4
2.	Besonderheiten im Dienstleistungssektor	28
2.1.	Möglichkeiten und Grenzen tayloristischer Arbeitsorganisation von Dienstleistungsarbeitsplätzen	35
2.2.	Der Angestelltenbegriff im Wandel der Zeiten	41
3.	Reorganisationsmodelle im Dienstleistungsbereich	48
3.1.	Lean production, Lean management	51
3.2.	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Kaizen und Qualitätszirkel	59
3.3.	Qualitätssicherung nach DIN EN ISO 9000 ff, Total quality management, Qualitätspreis der EFQM	63
4.	Auswirkungen neuer Formen von Arbeitsorganisation auf Strukturen der betrieblichen Weiterbildung	70
4.1.	Kompetenzentwicklung als arbeitsmarktgängige Spezialform beruflicher Weiterbildung für beteiligungsorientierte Formen der Arbeitsorganisation	73
4.2.	Weiterbildung als Voraussetzung von Kompetenzentwicklung und von Reorganisation	85
5.	Arbeitnehmerinteressen an betrieblicher Weiterbildung und Kompetenzentwicklung	93
5.1.	Humanisierung von Arbeitswelt	99
5.2.	Formen betrieblicher Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer	109

5.3.	Weiterbildung und Beschäftigungssicherung	116
6.	Kollektive Interessenvertretung zu Weiterbildung und Kompetenzentwicklung	120
6.1.	Arbeitsbeziehungen und Konfliktpartnerschaft	123
6.2.	Überbetriebliche Formen der Mitbestimmung von Weiterbildung und Kompetenzentwicklung	147
6.2.1.	<i>Mitbestimmung von öffentlich verantworteter Weiterbildung</i>	147
6.2.2.	<i>Tarifverträge als Regelungsinstrumente im Handlungsfeld Weiterbildung</i>	153
6.2.3.	<i>Unternehmensmitbestimmung</i>	161
6.3.	Betriebliche Formen der Mitbestimmung von Weiterbildung und Kompetenzentwicklung	171
6.3.1.	<i>Relevanz der Betriebsverfassung für die Regelung von Weiterbildung</i>	184
6.3.2.	<i>Probleme des Berufsbildungsbegriffs im Betriebsverfassungsgesetz</i>	188
6.3.3.	<i>Betriebsvereinbarungen</i>	192
7.	Bedeutung neuer Arbeitsorganisation für die Mitbestimmung von Weiterbildung – offene Fragen zur Modernisierung der Mitbestimmung	199
	Anhang 1: Literaturverzeichnis	206
	Anhang 2: Erklärung nach § 9 der Allgemeinen Bestimmungen der Promotionsordnung der Technischen Hochschule Darmstadt	226

1. Einleitung

Die andauernde Neuorganisation, die permanente De- und Restrukturierung von Arbeit führen zu tiefgreifenden Veränderungen sozialer Strukturen, einem neuen Verhältnis von Individualisierung und gesellschaftlicher Verfasstheit von Arbeitskraft bis hin zur Notwendigkeit der Konstruktion völlig neuer Lebensentwürfe.¹ Im folgenden sollen aus einer subjektorientierten Handlungsperspektive der Arbeitenden überbetriebliche und betriebliche Mitgestaltungsmöglichkeiten fokussiert auf die Sozialdimension Weiterbildung und unter besonderer Berücksichtigung der Tätigkeiten im größten volkswirtschaftlichen Sektor, dem Dienstleistungssektor, untersucht werden.

Bildung und Lernen erreichen hierbei eine besondere Bedeutung. Sie sollen helfen, im Zuge gesellschaftlicher Umwälzungen Orientierung zu finden und die „Kompetenz, Zusammenhang herzustellen,“² zu erwerben, wirtschaftliche Erfordernisse mit Arbeitnehmerinteressen und –bedürfnissen, so weit das geht, neu zu verknüpfen und die Fähigkeiten und Fertigkeiten stets weiterzuentwickeln, die benötigt werden, um Arbeitskraft künftig immer wieder aufs Neue für ein Entgelt verkaufen zu können, das die beanspruchte Lebensqualität ermöglicht. Weil diese Bildungs- und Lernprozesse lebensbegleitend andauern, wird Weiterbildung immer wichtiger. Der Betrieb ist dafür nicht nur als Lernort wichtig, sondern von ihm geht auch die Neuorganisation, die „Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft“ aus. Mit ihr wird auch „die praktische und theoretische Definition von ‚Qualifikation‘ entgrenzt“ – soweit, dass „basale Lebens- und Persönlichkeitskompetenzen“ zur „Schlüsselqualifikation von Arbeitskraftunternehmern“ werden³.

Betriebs- und Personalräten kommt unter den *betriebspolitisch* Handelnden eine Schlüsselrolle zu, die auszufüllen allerdings ein Verständnis der neuen Qualität individueller und kollektiver Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerinteressen an betrieblicher Weiterbildung und Kompetenzentwicklung voraussetzt. *Gewerkschaften* als freiwillige und übergreifende Vereinigungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie als politische

¹ vgl. VOß, 1998; VOß / PONGRATZ, 1998

² vgl. NEGTE, 1994, S. 281

³ vgl. VOß, 1998, S. 484

und gesetzliche Partner der Betriebsräte⁴ sind herausgefordert, das Bildungssystem auf *gesellschaftlicher* Ebene zu reformieren, um die wirtschaftlichen, sozialen, beruflichen und kulturellen Interessen ihrer Mitglieder zu wahren und zu fördern und damit auch für Betriebs- und Personalräte den überbetrieblichen Bezugsrahmen zu gestalten; Bildungspolitik ist also ein wesentliches Element gesellschaftspolitischer Programmatik der Gewerkschaften.⁵

Wie kann die Arbeit im Dienstleistungssektor so lernförderlich organisiert werden, dass diejenigen, die sie tun, dabei immer mehr lernen, sich immer höher qualifizieren, ihre Kompetenzen weiterentwickeln und ihre so erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten so wieder auf ihre Arbeit anwenden, dass Innovationen möglich werden und deswegen die Produktivität steigt? Diese Frage betrifft alle Akteure der Wirtschaft. Sie stellt sich Gewerkschaften ebenso wie Betriebs- und Personalräten besonders dann, wenn sie Weiterbildung mit Personalplanung und Arbeitsablauforganisation verknüpfen und prozessorientiert im Sinne strategischer Betriebs- und Personalratsarbeit mitgestalten wollen. Solche strategische Gewerkschafts- und Betriebs- oder Personalratsarbeit geschieht im Spannungsfeld zweier Zielvorstellungen: Das Ziel, den vertretenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern größtmöglichen Schutz vor den Konsequenzen betriebswirtschaftlicher Gewinninteressen zu bieten, die ihren persönlichen Interessen zuwiderlaufen, steht neben und manchmal entgegen dem Ziel, für die vertretenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer größtmögliche Freiheiten bei der Gestaltung ihrer Arbeitsprozesse und größtmögliche Handlungsräume für persönliche Entwicklung in der Arbeit zu erreichen.

Lernförderliche Arbeitsbedingungen werden unter den besonderen Bedingungen des *Dienstleistungssektors* thematisiert. Dabei soll herausgearbeitet werden, inwiefern Dienstleistungsarbeitsplätze bereits traditionell „lernförderlich“ sind, welche spezifischen Modernisierungshemmnisse sich andererseits gerade hieraus ergeben und welchen besonderen Bedingungen Betriebs- und Personalräte, die betriebliche Weiterbildung auch in ihren neuen Formen mitbestimmen wollen, dabei Rechnung zu tragen haben.

⁴ vgl. § 2 BetrVG

⁵ vgl. § 2 Abs. 3 f DGB-Satzung; § 4 DAG-Satzung

Dienstleistung entsteht in zwischenmenschlicher Kommunikation und Interaktion auf der Grundlage von Information.⁶ Die „Produktion von Wissen“ bedarf eigener Formen der Arbeitsorganisation, die von tayloristischer Industrieproduktion grundverschieden sind:

...wo es auf „Gehirnlaufzeit“ und Geistesblitze statt auf Maschinenlaufzeit ankommt, versagt ein auf quantitativen Größen basierender Produktivitätsbegriff...⁷

Der betriebswirtschaftliche Wert von Dienstleistungen bemisst sich immer häufiger nach der Aufmerksamkeit, die ihr Empfänger ihr gewährt. Riesigen Summen, die für Dienstleistungen wie Software oder Werbung (und für die Aktien von Dienstleistungsunternehmen) bezahlt werden, stehen als „Kapital“ größtenteils „Humankapital“ und kaum noch stoffliches Anlagevermögen gegenüber. Entsprechend mit dem Wert von „time to market“ wächst der Druck auf die Dienstleistenden, schneller, länger und in Intensivphasen zu arbeiten. Für den Umgang mit diesem Druck in den gleichzeitig gewährten partizipativen Team- und Netzwerkstrukturen – und dazu gehört Flexibilität ebenso wie „partizipative Selbstbehauptungskompetenz“ – sind Zeit, Lernen und Anpassungsfähigkeit entscheidende Faktoren.⁸ Damit wird *Lernen* zu einer *zentralen Kategorie der Dienstleistungsgesellschaft*. Die Fähigkeit zur kompetenten Mitbestimmung von Lernen und Weiterbildung wird zukünftig zu einem ebenso notwendigen wie perspektivreichen Handlungsfeld kollektiver Interessenvertretung.

Heutzutage allerdings - mangels Wahl von Betriebsräten und Eintritt in Gewerkschaften in den meisten kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen der neuen „Ökonomie der Aufmerksamkeit“⁹ - bleibt die *Mitbestimmung* durch Betriebsräte und Tarifkommissionen außerhalb des öffentlichen Dienstes vornehmlich *auf die* sogenannten „konsumorientierten“¹⁰ Teilbereiche des Dienstleistungssektors beschränkt, deren Arbeitsorganisation dem *Taylorismus* in mancher Hinsicht sehr viel näher erscheint als der oben beschriebenen nachindustriellen „Informations- und Kopfarbeit“. In Branchen wie Discounter Einzelhandel, Systemgastronomie oder zunehmend auch Direktbanking entspricht

⁶ vgl. KLOTZ, 1999

⁷ a. a. O., S. 593 f.

⁸ vgl. a. a. O., S. 599

⁹ vgl. KLOTZ, 1999

¹⁰ vgl. WIETHOLD, 1998

die Trennung von Konzeptentwicklung und –ausführung der Trennung von Konstruktion und Fertigung in der tayloristischen Fabrik. In der Zentrale wird geplant, in den Filialen wird ausgeführt. Eine moderne Variante sind Franchise-Netzwerke. Dort geht „unternehmerische Freiheit“ der Franchise-„Subunternehmer“ in Form von Selbstkontrolle ihrer Arbeitsorganisation einher mit strategischer Abhängigkeit von der Zentrale - ohne Arbeitnehmerschutzrechte und ohne den Industriebeschäftigten annähernd vergleichbare kollektive Interessenvertretung. Umso wichtiger ist der *Aufbau von Mitbestimmungsstrukturen* – einerseits für die Filialleiter und auch für die „selbständigen“ Franchise-Kleinunternehmer, andererseits für die von letzteren Beschäftigten. Insbesondere die Beschäftigten solcher Klein- und Kleinstunternehmen bilden innerhalb des Dienstleistungssektors den *Niedriglohnsektor*.¹¹ Gegen Konzepte zum forcierten Ausbau dieses Niedriglohnsektors etwa durch „Kombilohn“¹² stellt STOLZ-WILLIG ihr Konzept einer *geschlechterdemokratisch begründeten Ausweitung qualifizierter Dienstleistungen* im privaten und im öffentlichen Dienst durch Externalisierung und Professionalisierung bisher familiär erbrachter Dienstleistungen.¹³ Strategien für einen tayloristisch reorganisierten Niedriglohnsektor im Dienstleistungsbereich dagegen „entpuppen sich bei näherem Hinsehen als Projekt der Antimoderne“¹⁴.

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor sind heute meistens *Angestellte*. Mit der weiteren Tertialisierung der Wirtschaft und der Arbeitswelt schwindet das spezifische Pendant des Angestellten, der Lohnarbeiter. Den Tätigkeiten der Angestellten scheint die Zukunft zu gehören. Doch ob diese Zukunft überhaupt noch den Begriff des Angestellten benötigen wird, ist eine andere Frage. Die Wurzeln des Angestellten liegen in der beständigeren Form seiner Bezahlung und im Niedergang der Beruflichkeit seit Ende des 19. Jahrhunderts. Denn der Angestellte definiert sich weniger über einen Beruf, der auf einen Werkstoff zurückgeht, als über Fähigkeiten und Fertigkeiten zu Dienstleistungen, die in den verschiedensten Tätigkeitsfeldern gefragt sind.¹⁵ Daraus resultieren *spezifische Qualifikations- und damit Weiterbildungsbedürfnisse von Angestellten* bis hin zu den

¹¹ vgl. STREECK / HEINZE, 1999

¹² vgl. a. a. O.

¹³ vgl. STOLZ-WILLIG, 1999

¹⁴ a. a. O., S. 29

¹⁵ vgl. KOCKA, 1981

heutigen Konzepten von Schlüsselqualifikation und Kompetenzentwicklung. So wie die Arbeitsweisen im Dienstleistungssektor bestimmend für alle Sektoren der Volkswirtschaft werden, werden auch die Qualifikationsanforderungen an Angestellte tendenziell zu Qualifikationsanforderungen an alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Ausgehend von den Besonderheiten im Dienstleistungssektor möchte ich im 3. Kapitel auf *Reorganisationsmodelle* als implizite Weiterbildungskonzepte eingehen: Alle mir bekannten Reorganisationskonzepte wirken sich unmittelbar auf betriebliche Weiterbildung aus, auch ohne dass sie Weiterbildung explizit thematisieren. Denn sie verlangen von immer mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern den permanenten Erwerb neuer Qualifikationen, regelmäßig auch über traditionelle Berufs- und Hierarchiegrenzen hinweg. Wer somit auf eigenmotivierte, aktive Mitarbeiter und deren ständige, möglichst selbstorganisierte Weiterentwicklung angewiesen ist, muss auch ihre subjektiven Vorstellungen von dem, was sie für sich als notwendig und wünschenswert erachten und dementsprechend tun und lernen wollen, aufgreifen:

...dann müssen die Betriebe zur Kenntnis nehmen, daß Subjektivität weder »scheibchenweise« zu haben noch einseitig für die Zwecke der Organisation instrumentalisierbar ist. Ein großer Teil der hochqualifizierten Experten reagiert auf neue, die »ganze Person« einbeziehenden Anforderungen der modernen Betriebs-, Produktions- und Managementkonzepte mit der Gegenforderung an die Betriebe, Freiheitsräume für »neue Reproduktionsentwürfe« zu schaffen, die das Recht auf selbstbestimmte Gestaltung des Verhältnisses von Arbeit und Leben umfassen.¹⁶

Von solchen Überlegungen aus wird pädagogisch nachvollziehbar, warum z. B. das Konzept *Lean production* Arbeiter zu mehr Produktivität befähigt als tayloristische „Ordnungskonzepte“ das mit noch so viel Automatisierung und Technologie vermochten. In einer Arbeitsorganisation, die ausgehend vom Subjekt eigenständiges und selbstmotiviertes Lernen ermöglicht, liegt meines Erachtens auch der Schlüssel zur innovativen Entwicklung im Dienstleistungssektor.

Eine ebenso basale wie banale Voraussetzung von Lernen ist Kommunikation. *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess*, *Kaizen* und *Qualitätszirkel* können als Konzepte angesehen werden, die Kommunikation über die Arbeit während der Arbeitszeit nicht länger auf die abgeschotteten, privilegierten Bereiche qualifizierter Dienstleistung beschränken,

¹⁶ BAETHGE / DENKINGER / KADRITZKE, 1995, S. 152

sondern in die Produktionssphäre hineinholen, wobei die Formen der Kommunikation je nach Konzept unterschiedlich nuanciert systematisiert werden.

Qualitätssicherung nach DIN EN ISO 9000 ff, Total quality management und die *Qualitätspreiskriterien der EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT* zielen ebenfalls auf Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation der Beschäftigten. Dabei fällt es sichtlich leichter, die Qualität von Produkten zu normieren, als die von Dienstleistungen.

Neue Formen der Arbeitsorganisation bewirken auch *neue Formen und Strukturen der betrieblichen Weiterbildung*. Im 4. Kapitel sollen diese Auswirkungen diskutiert werden.

Aus Arbeitnehmerperspektive entstehen neue Ansprüche an Weiterbildung und Qualifizierung sowohl hinsichtlich des Ziels der *Beschäftigungsfähigkeit* als auch hinsichtlich der Entwicklung von *Schlüsselqualifikationen*. Um die Ansprüche bewältigen zu können, die neue, „*entgrenzte*“¹⁷ Formen der Arbeitsorganisation an ihre gesamte Lebensführung stellen, benötigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Förderung der Entwicklung ihrer Kompetenzen „auf allen Ebenen der gesellschaftlich organisierten Entwicklung von menschlichen Fähigkeiten“¹⁸. Die ständig verlangte aktive Orientierung an Produktivität und Markt endet nicht mit dem Verlassen des Büros, sie fordert auch, Alltag und Lebenslauf flexibel und autonom organisieren zu können, bis hin zum Aufbau sozialer Netze, die weniger dem ungetrübten Freizeitgenuss dienen als der besseren Vermarktung der eigenen Arbeitskraft. Wo kann jemand lernen, mit alledem zurechtzukommen? Zu den Schlüsselqualifikationen, die hier gefragt sind, zählen Identitätsmanagement, Ichstabilisierung und Autonomisierung – und nicht zuletzt Kompetenzen zur Regulierung und Begrenzung von Selbstausbeutung.¹⁹ Soweit reicht „eine entgrenzte Qualifizierung in Form eines nun wirklich *life-long, life-wide* und *life-near* ausgerichteten Lernens“²⁰.

¹⁷ vgl. VOß, 1998

¹⁸ VOß / PONGRATZ, 1998, S. 155

¹⁹ vgl. a. a. O.

²⁰ VOß, 1998, S. 485

Vor dem Hintergrund dieser Ansprüche sollen verschiedene Konzepte für einen „Neuen Typ von Weiterbildung“²¹ bzw. für *Kompetenzentwicklung* aufgegriffen werden. Dabei sollen Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufgezeigt werden, die sich aus lernpsychologischer, betriebswirtschaftlicher und bildungspolitischer Sicht auf den Kompetenzbegriff ergeben. Betriebliche *Weiterbildungsformen*, die sich der Entwicklung zu neuen, produktivitätssteigernden Lern- und Qualifizierungsformen nicht stellen, veralten. Gewohnte Methoden wie Seminar und Lehrgang werden vielerorts um neue, insbesondere arbeitsprozessorientierte, arbeitsplatznahe, informelle und selbstorganisierte Formen sowohl der Weiterbildung als auch der Arbeitsorganisation ergänzt. Für diese Integration von Weiterbildung oder Qualifizierung und Arbeitsorganisation wird der Begriff der *Kompetenzentwicklung* verwandt.²² Kompetenzentwicklung ist, wie PAUL-KOHLHOFF erklärt, kein Ersatz für den traditionellen Weiterbildungsbegriff, sondern ein Begriff zur Integration betrieblicher Strategien:

wie z. B. die Verbindung von Qualifizierung und Personalentwicklung, der Zusammenhang von Lernen des Individuums und Organisationsentwicklung, die Betonung von informellen Lernprozessen und die stärkere Verzahnung von Arbeiten und Lernen“.²³

Es geht mir bei Kompetenzentwicklung von daher nicht wie etwa ERPENBECK / HEYSE um einen „Weg von der beruflichen Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung“²⁴, sondern darum, dass betriebliche Weiterbildung nicht nur in ihren Inhalten, sondern auch in ihren Formen und Strukturen die Neuerungen der Arbeitsorganisation nachvollzieht und sich mit ihr ändert. Eine modernisierte betriebliche *Weiterbildung*, die ihr Repertoire um neue Formen selbstbestimmten Lernens erweitert hat, wird von Kompetenzentwicklung nicht abgelöst, sondern kann ihrerseits *als eine Voraussetzung von Kompetenzentwicklung und Reorganisation* begriffen werden.

Im 5. Kapitel soll zunächst ein subjektwissenschaftlicher Bildungsbegriff eingeführt und auf berufliche Bildung, insbesondere betriebliche Weiterbildung, bezogen werden. Auf dieser Grundlage können dann *arbeitnehmerspezifische Interessen an betrieblicher Weiterbildung*

²¹ HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 27 ff.

²² vgl. KOMMIT, 1999 (8), S. 5 f.

²³ a. a. O., S. 6

²⁴ vgl. ERPENBECK / HEYSE, 1996, S. 15, Hervorhebungen von mir, R. B.

und Kompetenzentwicklung erörtert werden. Im Zusammenhang mit Weiterbildung als Voraussetzung und Begleitung neuer Arbeitsorganisation ist viel von Subjektivität die Rede. Diese Subjektivität hat auch eine kollektive Dimension, auf die an späterer Stelle eingegangen werden soll. Doch bevor subjektive Handlungsfähigkeit kollektiv werden kann, muss sie individuell entwickelt sein²⁵. Diese individuelle Subjektivität ernst zu nehmen, Konzepte von ihr ausgehend zu entwickeln, bedeutet zunächst einmal, aus der Perspektive des Arbeitnehmers und der Arbeitnehmerin zu fragen: Was bedeutet betriebliche Weiterbildung, was bedeutet Kompetenzentwicklung eigentlich je für mich? Was trägt Weiterbildung zur Verbesserung der Arbeitssituation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und zur Entwicklung ihrer beruflichen Zukunft bei?²⁶

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer interessiert an Weiterbildung weniger die Befähigung, mehr zu arbeiten, als die Befähigung, intelligenter (und vielleicht auch mit mehr Spaß) zu arbeiten. Lange vor der Konjunktur von Lean-Konzepten in den USA und in Europa begann in den deutschen Arbeitsbeziehungen, initiiert von Arbeitnehmerseite (und unterstützt von Gewerkschaften, die schon damals eine nachhaltige Verbesserung der gesellschaftlichen Verhältnisse diesseits des Sozialismus für möglich hielten), eine Diskussion über die Ausrichtung von Arbeitsabläufen an menschlichen Interessen und Bedürfnissen, über die *Humanisierung der Arbeitswelt*. Die in diesem Kontext 1974 wie 1997 formulierten Humanisierungsziele bilden auch eine Messlatte für erwünschte arbeitsorganisatorische Auswirkungen von Weiterbildungsmaßnahmen. Sie treffen heute auf den von DOSTAL so genannten „Megatrend Individualisierung“:

Die Aufgaben werden zunehmend individueller, und die Menschen werden weniger austauschbar, sie wachsen an ihren Aufgaben und gestalten sie selbst. Die Definition persönlichkeitsförderlicher Arbeitsplätze ist eng mit dieser Individualisierung gekoppelt, weil nur derartige individualisierte Arbeitsaufgaben als human und befriedigend angesehen werden. Aufgaben, die genauso gut von Maschinen, seien es Handhabungsgeräte, Bearbeitungsmaschinen oder Computer, erledigt werden können, sind heute eines Menschen unwürdig. Menschliche Arbeitskraft sollte nur jene Aufgaben übernehmen, die nicht mechanisierbar oder automatisierbar sind und in denen Menschen ihre gesamten Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringen können.²⁷

²⁵ vgl. BRAUN, 1982

²⁶ vgl. KOMMIT 1999 (7), S. 21

²⁷ DOSTAL, 1997, S. 42 f.

Zu der gesellschaftlichen Diskussion über Humanisierung und Bildung lautet meine Leitfrage bezogen auf den einzelnen Betrieb und Arbeitsplatz: *Welche Entwicklungsmöglichkeiten bietet betriebliche Weiterbildung dem einzelnen Arbeitnehmer und der einzelnen Arbeitnehmerin?*

Aus deren Handlungsperspektive bedeutet individualisierende Entgrenzung von Arbeit:

sowohl einen (vielleicht begrüßten) Abbau von potentiell immer behindernden Beschränkungen als auch eine (potentiell problematische) Zerstörung von bisher hilfreichen Orientierungen. ... Die Betriebe ziehen sich dabei auf die Devise zurück: „Wie die Arbeit im Detail organisiert wird, ist egal – Hauptsache das Ergebnis stimmt!“ Es ist kein Zufall, daß häufig der aus der Physik entlehnte Begriff der „Selbst-Organisation“ verwendet wird, um diese neue Anforderung an Arbeitende zu beschreiben. Die aktive Re-Strukturierung, d.h. die mehr oder weniger selbsttätige Organisation der eigenen Arbeit ist jedoch alles andere als selbst gewählt, erfolgt nicht unter selbstbestimmten Bedingungen und dient auch nicht den persönlichen Zielen der Betroffenen, sondern ist betrieblich in jeder Hinsicht hochgradig „fremdorganisiert“²⁸

Welcher Kompromiss denkbar ist, in dem sich subjektive Entwicklungsansprüche einzelner Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit betriebswirtschaftlichen Interessen des Unternehmens treffen, ergibt sich vielleicht aus den Überlegungen von BAETHGE / DENKINGER / KADRITZKE „Zum Widerspruch zwischen Verantwortungspostulat und struktureller ‘Entmündigung’:

Die für das Überleben am Weltmarkt strategisch wichtige Fähigkeit der Unternehmen zu „radikalen“ Innovationen und zur Steigerung der Innovationsgeschwindigkeit läßt sich nur entwickeln, wenn die Selbstaktivierungs- und Kreativitätspotentiale der Beschäftigten erschlossen werden. Da Aufgabenfelder und Wissensgebiete, die vor wenigen Jahrzehnten eine Person zumindest noch grob überblicken konnte, heute in viele hochkomplexe Spezialgebiete und -aufgaben unterteilt sind, stellt sich für die Betriebe das Problem, Formen des betrieblichen Zusammenwirkens zu finden, die dieser Entwicklung Rechnung tragen. Es geht dabei darum, die dezentralen Kompetenzinseln mit angemessenen Gestaltungsspielräumen für die eigenverantwortliche Bewältigung ihrer Aufgaben auszustatten, ihnen horizontale Kooperationsmöglichkeiten zu eröffnen und sie durch kurze Wege zu den Top-Entscheidern „strategiefähig“ zu machen.²⁹

Die Basis von Aufstieg und horizontaler Entwicklung bildet *der Arbeitsplatz*, die *Sicherheit*, ihn zu behalten oder problemlos einen gleichwertigen oder besseren finden zu können. Wenn ein Arbeitsplatz sicher ist, beginnt an ihm die Entwicklung weiterer, neuer Kenntnisse und Fähigkeiten. Sie tragen ihrerseits zunächst dazu bei, den Arbeitsplatz zu erhalten, indem sich wandelnden Anforderungen an die Ausübung der Tätigkeit an diesem Arbeitsplatz Rechnung getragen wird. Welchen Beitrag kann Weiterbildung - mit welcher Unterstützung

²⁸ VOß, 1998, S. 476 f.

²⁹ BAETHGE / DENKINGER / KADRITZKE, 1995, S. 164

welcher Akteure - zur Arbeitsplatzsicherung sowie zur Bereicherung und Humanisierung am Arbeitsplatz leisten, ohne in ihren Möglichkeiten unter- oder überschätzt zu werden? Diese Frage stellt sich bezogen auf den einzelnen Arbeitsplatz und Betrieb³⁰ ebenso wie bezogen auf die Region.³¹ Dazu sollen lernförderliche Arbeitsstrukturen nach BERGMANN³² als Voraussetzungen des Lernens im Prozess der Arbeit ebenso wie der Weiterbildung für neue Formen der Arbeitsorganisation dargelegt werden.

Subjektive Entwicklungsinteressen können nur individuell formuliert werden, sie müssen - gerade außerhalb traditionell tayloristisch geprägter Kommunikations- und Hierarchiestrukturen, also in Dienstleistungsorganisationen - auch individuell durchgesetzt werden können. Allerdings nur bis zum Punkt ihrer Kollision mit *entgegengesetzten Unternehmensinteressen*. Diese sind nicht entwicklungspsychologisch, sondern betriebswirtschaftlich begründet und bieten den Unternehmensführern die bekannten Alternativen zu einem Management der Entwicklung von Humanressourcen wie technische Rationalisierung, Heuern und Feuern oder Standortverlagerung. Speziell im Dienstleistungsbereich erschließt die fortschreitende Technikentwicklung für immer neue Bereiche erstmals *auch* die Möglichkeit tayloristischer Arbeitsorganisation; Information und Kommunikation können nicht nur als sozialkulturelle, sondern auch als computertechnische Dimensionen begriffen werden. Um Unternehmensentscheidungen im Sinne intelligenter Arbeit zu beeinflussen, bedarf es daher über die individuelle hinaus auch *kollektiver Handlungsfähigkeit*. Bezogen auf das Handlungsfeld Weiterbildung ist sie das Thema des 6. Kapitels.

Durchsetzungsmächtig werden auch die *Weiterbildungsinteressen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern* erst durch ihre *kollektive Bündelung*, das gilt in besonderem Maß für die überbetriebliche und gesellschaftliche Regulierungsebene von Weiterbildung. Um ihre individuelle Handlungsfähigkeit zu verallgemeinern, schließen sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Gewerkschaften zusammen. Es bedarf solch kollektiver Handlungsfähigkeit nicht nur zur Abwehr, zur Blockade arbeitnehmerfeindlicher Folgen von Managemententscheidungen, sondern es bedarf der kollektiven *strategischen*

³⁰ vgl. DOBISCHAT / HUSEMANN, 1995

³¹ vgl. SAUTER, 1995; BOSCH 1995; HÖFKES / BEYER, 1995

³² BERGMANN, 1996

Handlungsfähigkeit auch zur *Mitgestaltung* unternehmerischer Entscheidungen aus den gemeinsamen Interessen aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer heraus. Dieser Grundsatz ist unmittelbar mit dem Thema Weiterbildung verknüpft. Denn der betriebswirtschaftliche Ansatz, der auf intelligente Arbeit durch Entfaltung der Gestaltungskompetenzen möglichst aller Mitarbeiter setzt, ist auf Weiterbildung angewiesen und bedeutet letztlich selbst permanente Weiterbildung durch lernförderliche Arbeitsgestaltung, während der „neotayloristische“, technikzentrierte Managementansatz mit Dequalifikation technisch substituierter Tätigkeiten ebenso einhergeht wie mit einer „Personalentwicklung“ des Heuerns und Feuerns nur jeweils ad hoc benötigter Fertigkeiten. Dazu möchte ich der Frage nachgehen: Welche Möglichkeiten und Instrumente bestehen nun für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, in ihrem Interesse (wie letzten Endes auch in dem der langfristig gedachten Unternehmensorganisation), *betriebliche Weiterbildung* im Sinne lernzentrierter Arbeitsorganisation durchzusetzen?

Sie tun dies, indem sie sich zu den Arbeitgebern, ihren „*Konfliktpartnern*“³³, in Beziehung setzen. Trotz des grundsätzlichen „Interessenkonflikts ... zwischen denen, die als ‚Beschäftigter‘ über die Arbeitskraft der ‚Beschäftigten‘ gebieten, und denen, die sie gegen Entgelt zur Verfügung stellen“,³⁴ werden diese *Arbeitsbeziehungen als Kooperationsbeziehungen* betrachtet, die in unterschiedlichen Situationen und je nach Interessenlage und Interpretation sowohl partnerschaftlich als auch konfliktorisch ausgestaltet werden können.³⁵ Dieser Interessenkonflikt besteht auch bezogen auf die betriebliche Weiterbildung, die einerseits der persönlichen Entwicklung, aber andererseits der Optimierung der Ware Arbeitskraft dient.

Auf der überbetrieblichen und unternehmensübergreifenden Ebene von Arbeitsbeziehungen soll aus der Perspektive der Mitbestimmung von Weiterbildung nicht nur die „Arena“³⁶ der Tarifautonomie im engeren Sinne thematisiert werden, denn ihre Akteure, Gewerkschaftsvertreter und Arbeitgeberverbandsvertreter, nehmen auf die Weiterbildung auch in den öffentlichen *Gremien der Berufsbildungspolitik*, insbesondere in den

³³ vgl. MÜLLER-JENTSCH, 1999 (1), S. 8 ff.

³⁴ a. a. O., S. 8

³⁵ vgl. a. a. O.

³⁶ vgl. MÜLLER-JENTSCH, 1999 (2), S. 289

Berufsbildungsausschüssen und im Ständigen Ausschuss des Bundesinstituts für Berufsbildung, einen vergleichsweise großen Einfluss.

Im Begriff der *Verbetrieblichung* fallen zwei wesentliche Entwicklungen aus den Arbeitsbeziehungen und aus der Berufsbildung zusammen: Einerseits die Übertragung immer weiterer Regelungstatbestände von den Tarifparteien auf die Betriebsparteien und andererseits die „*Entberuflichung*“ als *betriebliche* Organisation von Arbeitsvermögen mit permanent individuell weiterzuentwickelnden Kompetenzen³⁷.

Traditionelles und immer noch normales Instrument zur Regelung kollektiver Arbeitsbeziehungen ist der Flächentarifvertrag. Doch seine Bindewirkung sinkt, die Möglichkeiten und die Erfordernisse des einzelnen Betriebs treten an die Stelle der wirtschaftlichen Verhältnisse in einer gesamten Branche. Die schwindende Schutzfunktion des Flächentarifvertrags verstärkt die Entwicklung zur Uneinheitlichkeit von Einkommens- und Lebensverhältnissen. Zur Regelung von Weiterbildung wurde allerdings schon in der Vergangenheit von branchenweiten Tarifverträgen selten Gebrauch gemacht.³⁸

Wie der Tarifvertrag verliert auch der Beruf seine Schutzfunktion als Ordnungskategorie – nachdem er seine inhaltlich Funktion bezogen auf umfassende Tätigkeitsfelder längst verlor³⁹. Entgelte richten sich schon in den meisten bestehenden Tarifverträgen nicht nach Berufsabschlüssen, sondern nach tatsächlich ausgeübten Tätigkeiten.⁴⁰ Mit der Entwicklung zum „Arbeitskraftunternehmer“ erwarten VOß / PONGRATZ, dass zunehmend individuelle Fähigkeits- und Erfahrungsprofile an die Stelle des Berufs treten werden.⁴¹ HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF verweisen angesichts der drastischen Verringerung der Ausbildungszahlen auf das bestehende Spannungsfeld von verallgemeinertem Berufskonzept und einzelbetrieblicher Umsetzung und grundsätzlich auf die zweifelhafte Zukunft des Dualen System und mit ihm der Berufsausbildung und ihrer Mitbestimmung.⁴²

³⁷ vgl. VOß / PONGRATZ, 1998

³⁸ ausführl. und Belege s. u., 6.

³⁹ vgl. HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 19

⁴⁰ vgl. BARTELS, 1998 (2)

⁴¹ vgl. VOß / PONGRATZ, 1998, S. 148

⁴² vgl. HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 21

Durch die zunehmende und vielfältige Bildung von „*Unternehmensnetzwerken*“ – besonders im Dienstleistungssektor – kommt nach SYDOW / WIRTH zum Problem der Verbetrieblichung noch das „Verbetrieblichungs-Entbetrieblichungs-Dilemma“ hinzu: Immer mehr Unternehmungen lagern Betriebsteile in neu gegründete Kleinbetriebe aus oder werden von vorneherein als Geflecht rechtlich selbständiger, jedoch wirtschaftlich abhängiger Betriebe organisiert. Von den dort Arbeitenden werden in besonderem Maß die beschriebenen Kompetenzen eines „Arbeitskraftunternehmers“ erwartet. Besondere Ansprüche werden an „boundary spanner“ gerichtet, so werden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer genannt, die das Netz an seinen jeweiligen Grenzen verknüpfen, indem sie Kontakte innerhalb und außerhalb der Unternehmung vermitteln, strategische Kooperation in operative Zusammenarbeit umsetzen, ggf. auch Personal bei Kunden oder Lieferanten führen und auf solche Weise den unternehmungsübergreifenden Wandel der Vernetzung sowohl initiieren als auch bewältigen müssen. Diese Beispiele mögen zeigen, wie hoch und neu die Anforderungen in Netzwerken sein können – gleichzeitig werden die bekannten kollektiven Formen zur Interessenvertretung auch hinsichtlich geeigneter Qualifizierung für die neuen Aufgaben prekär: Je weniger netzwerkweite Tarifverträge gelten, desto mehr Regelungsdruck lastet auf dem Betriebsrat, das bedeutet Verbetrieblichung. Doch die vielen kleinen Betriebe bedeuten bestenfalls viele kleine Betriebsräte, häufig werden dort gar keine Betriebsräte gewählt, das bedeutet Entbetrieblichung. Den von diesem Dilemma betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern fehlen dann kollektive Interessenvertretungsstrukturen sowohl auf der tariflichen als auch auf der betrieblichen Ebene, wenn es ihnen nicht gelingt, im Spannungsverhältnis von Kooperation und Konkurrenz unternehmungsübergreifende Mitbestimmung im Netzwerk neu zu strukturieren.⁴³

Besondere Formen von *Konfliktpartnerschaft* existieren im *Dienstleistungssektor*, speziell im *öffentlichen Dienst* und bei den meist Dienstleistungen anbietenden Klein- und Mittelbetrieben. Dabei kennzeichnen den öffentlichen Dienst ein überdurchschnittlicher und die Klein- und Mittelbetriebe ein unterdurchschnittlicher gewerkschaftlicher Organisationsgrad.

⁴³ vgl. SYDOW / WIRTH, 1998

Im öffentlichen Dienst stellen KELLER / HENNEBERGER trotz des hohen Organisationsgrads ebenfalls eine „Verbetrieblischung“ der Interessenpolitik infolge neuer Arbeitsorganisation hin zu den Akteuren in den Dienststellen fest. Die Öffnung des Bundesangestelltentarifvertrags für Regelungskompetenzen auf der Dienststellenebene habe seit 1988 „mikrokorporatistische“ Arrangements auf Dienststellenebene, die Zunahme partikularistischer Lösungen, weitere Segmentierung in Stamm- und Randbelegschaften, soziale Schließung interner Arbeitsmärkte und eine fortschreitende Erosion des Normalarbeitsverhältnisses hinsichtlich etwa der Arbeitszeitstandards und der Beschäftigungssicherheit besonders für Neueingestellte zur Folge.⁴⁴ Auch im öffentlichen Dienst sind die Anforderungen an das Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte allgemein gestiegen.⁴⁵ Aber noch erweist sich der Bundesangestelltentarifvertrag mit seinen starren Laufbahngruppen des einfachen, mittleren, gehobenen und höheren Diensts als „Bastion“ von Beruf und Bildungsabschluss gegenüber einer Bewertung von Arbeitsvermögen nach Kompetenzen:

Die Allokation der Bewerber zu den jeweiligen Laufbahngruppen erfolgt strikt aufgrund ihrer Formalqualifikation, d. h. ihres erworbenen Bildungsabschlusses.⁴⁶

Arbeitsbeziehungen und Konfliktpartnerschaft bei den „*kleinen Dienern*“, wie HILBERT / SPERLING / FRETSCNER die *Kleinbetriebe im Dienstleistungssektor* nennen, gelten ihnen als ein Forschungsgebiet, dem aktuell zu wenig Augenmerk gewährt wird.⁴⁷ Dabei arbeiten dort mehr Menschen als in der Großindustrie, und die Zahl der Kleinbetriebe wächst. Für die Erbringung von Dienstleistungen eignen sich Klein- und Mittelbetriebes besonders, weil viele Dienstleistungen besser dezentral und kundennah erstellt werden können als in zentralisierten Großeinheiten. Bei den produktionsnahen, distributiven, konsumbezogenen und sozialen Dienstleistungen liegt der Anteil kleiner und mittlerer Betriebe unter 500 Beschäftigten bei oder über 90 %, bei den staatlichen Dienstleistungen beträgt er 76,8 %.⁴⁸ Bei aller Unterschiedlichkeit etwa zwischen patriarchalisch geführten kleinen Inhaberunternehmen im dienstleistenden Handwerk, Start-ups der New economy,

⁴⁴ vgl. KELLER / HENNEBERGER, 1999, S. 240 f.

⁴⁵ a. a. O., S. 243

⁴⁶ a. a. O.

⁴⁷ vgl. HILBERT / SPERLING / FRETSCNER, 1999, S. 271

⁴⁸ vgl. a. a. O., S 261

ausgelagerten kleinen Konzerntöchtern und Franchise-Betrieben à la McDonalds gibt es Gemeinsamkeiten hinsichtlich der kollektiven Interessenvertretung: Während formelle Partizipation qua gewerkschaftlicher Tarifbindung oder Betriebsrat eher die Ausnahme ist, haben informelle Partizipationsmöglichkeiten ein viel größeres Gewicht:

Die räumliche und soziale Nähe von Unternehmer und Mitarbeiter schaffen ein wechselseitiges Aufeinander-Angewiesensein. ... Wo erhebliche Teile der Belegschaft Mitwirkungsmöglichkeiten auch ohne Betriebsrat wahrnehmen können, werden Initiativen für solche Interessenvertretungsorgane entweder gar nicht gestartet oder als überflüssig und störend empfunden – und zwar mehrheitlich sowohl von Unternehmern als auch von den Arbeitern und Angestellten.⁴⁹

Soziale und fachliche Kompetenzen spielen bei den „Kleinen“ mit ihren flachen Hierarchien, ihrer geringen Arbeitsteilung und ihrer dezentralen Selbstkoordination eine besonders wichtige Rolle, sie beeinflussen auch die Partizipationsmöglichkeiten: Auf qualifizierte Mitarbeiter hört der Chef mehr, auf Ungelernte weniger. Produktions- und innovationsbezogene Themen haben Vorrang vor arbeitsplatz-, arbeitsgestaltungs- und arbeitnehmerbezogenen Fragen. Die informellen Partizipationsstrukturen entsprechen damit jedenfalls den wirtschaftlichen Interessen der Kleinbetriebe an Zukunfts- und Modernisierungsfähigkeit.⁵⁰ wieweit sie auch den persönlichen Interessen ihrer Beschäftigten entsprechen, mag mit deren Wandel vom „verberuflichten Arbeitnehmer“ zum Arbeitskraftunternehmer und ihren dabei erworbenen oder nicht erworbenen Kompetenzen zu einer „verbetrieblichten Lebensführung“ zusammenhängen.⁵¹

Nach diesem Überblick über die verschiedenen Arenen der Konfliktpartnerschaft, in denen Weiterbildungsinteressen zu vertreten sind, soll auf die *gesetzlich geregelten und repräsentativen Formen der Mitbestimmung* fokussiert werden, die für die *strategische Mitgestaltung* von Weiterbildung bedeutsam sind, zunächst ist das die *Mitbestimmung öffentlich verantworteter Weiterbildung*, dann folgen *Tarifverträge als Regulierungsinstrumente im Handlungsfeld Weiterbildung* und schließlich die *Unternehmensmitbestimmung*.

⁴⁹ a. a. O., S. 266

⁵⁰ vgl. a. a. O., S. 268

⁵¹ vgl. VOß / PONGRATZ, 1998

Mitbestimmung von öffentlich verantworteter Weiterbildung bedeutet die „Mitbestimmung der Sozialpartner bei der Regulierung des Systems“⁵². Staatlich anerkannte Bildungsabschlüsse sind für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von besonderem Wert, weil sie unternehmensübergreifend anerkannt sind und deswegen die Beschäftigungsfähigkeit und die berufliche Mobilität erhöhen. Auf die staatliche Kodifizierung von Berufsbildungsabschlüssen durch Ausbildungs-, Fortbildungs- und Prüfungsordnungen nehmen die Konfliktpartner der Arbeitsbeziehungen großen Einfluss, der nicht nur im Berufsbildungsförderungsgesetz festgeschrieben, sondern durch das Konsensprinzip der Bundesregierung noch vergrößert wurde. So ist gewährleistet, dass die Ordnungsmittel nach dem Berufsbildungsgesetz nur zu Stande kommen, wenn sie von den Spitzenverbänden der Arbeitnehmer und Arbeitgeber akzeptiert sind. Allerdings nimmt die quantitative Bedeutung dieser so weitgehend mitbestimmten Fortbildungsberufe immer weiter ab. Die Anzahl der Weiterbildungsprüfungen vor den Prüfungsausschüssen der Industrie- und Handelskammern ist ebenso rückläufig wie die Teilnehmerzahlen an Meister- und anderen Fortbildungsprüfungen im Handwerk.⁵³ Ursachen liegen vordergründig in der geringen öffentlichen Förderung berufsbegleitender Aufstiegsfortbildung, vor allem aber in der sinkenden fachlichen Attraktivität von Fortbildungsberufen überhaupt. Daneben findet berufliche Weiterbildung in vielfältigen, in Länderhoheit geregelten Schulformen statt, von den Fachschulen über die Berufskollegs bis zu den Fachhoch- und Hochschulen, die keiner vergleichbaren gewerkschaftlichen Mitbestimmung unterliegen. Darüber hinaus sinkt die Reichweite überbetrieblicher Mitbestimmung von Weiterbildung durch die Zunahme von formalisierter Weiterbildung außerhalb von Berufsbildern, z. B. Kurse und Seminare betrieblicher Weiterbildungsabteilungen, und mehr noch durch die *Zunahme von informellem und selbstgesteuertem Lernen in der Arbeitswelt*.⁵⁴ Je mehr Weiterbildung in der betrieblichen Praxis und in der arbeitsweltbezogenen Lebensführung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer außerhalb der Berufskategorie stattfindet, desto weniger kann Weiterbildung über die Beteiligung der Gewerkschaften an den Gremien der *Berufsbildungspolitik* noch mitbestimmt werden.⁵⁵

⁵² HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998

⁵³ vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG, 2000, S. 180

⁵⁴ vgl. a. a. O., S. 13 und S. 181 ff.

⁵⁵ vgl. HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 18

Ein weiteres überbetriebliches Mitbestimmungsinstrument der Konfliktpartner, das in den meisten anderen Handlungsfeldern der Arbeitsbeziehungen viel größere Bedeutung hat als die Mitwirkung in staatlich geregelten Gremien, ist ihre autonome *Tarifpolitik*. Tarifverträge können auch Fragen der Weiterbildung regeln. So könnten etwa branchenweite Flächentarifverträge Zugang zu und Qualitätsstandards von Weiterbildung überbetrieblich festschreiben. Doch abgesehen von Tarifverträgen zum Rationalisierungsschutz aus den achtziger Jahren und wenigen anderen Ausnahmen wurde vom Instrument des Flächentarifvertrags zur Regulierung von Weiterbildung kein Gebrauch gemacht.⁵⁶ Auch hier scheint sich der Trend zur Verbetrieblichung insofern auszuwirken, als dass die Regelung von Weiterbildung im Wesentlichen den Konfliktpartnern in der betrieblichen „Arena“⁵⁷ überlassen wird, seltener in Form von Haustarifverträgen, meist in Form von Betriebsvereinbarungen oder weniger verbindlichen Regelungsabreden. Dabei stellt sich die Frage, wieweit infolge neuer, partizipativer Formen der Arbeitsorganisation konsensuale Regelungsformen für das Handlungsfeld Weiterbildung geeigneter sein können als tendenziell konfliktorische Regulierungsformen. Denn weder scheint das größere konfliktorische Potenzial der Tarifautonomie Weiterbildung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer spezifisch verbessert zu haben – von Streikforderungen im Zusammenhang mit Weiterbildung ist mir so wenig bekannt wie von Klagen auf Einhaltung von Weiterbildungs-Tarifverträgen vor Arbeitsgerichten – noch scheinen mir die Details des Vollzugs insbesondere informeller Weiterbildungspraxis überhaupt in praktikabler Form auf der Ebene der Tarifparteien regulierbar.

Neue Möglichkeiten der Mitbestimmung könnten hingegen in Formen der *strategischen Mitbestimmung von Regeln auf der Ebene von Unternehmen und Unternehmensnetzwerken* liegen. Besonders interessieren hierbei Formen der Mitbestimmung von Rahmenbedingungen der Weiterbildung, innerhalb derer Weiterbildung von betrieblichen Akteuren und in Formen direkter Partizipation fein reguliert würde. So betrachtet wird die überbetriebliche Mitbestimmung von Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten auch für Weiterbildungsinteressen relevant, zumal in der Verknüpfung von Fragen der Arbeitsorganisation, wie sie für neue Formen der Weiterbildung typisch ist⁵⁸. Auf

⁵⁶ vgl. BISPINCK, REINHARD / WSI-TARIFARCHIV, 2000; BAHNMÜLLER, 1995; KÜHNLEIN / PAUL-KOHLHOFF, 1991

⁵⁷ vgl. MÜLLER-JENTSCH, 1999 (2), S. 289

⁵⁸ vgl. HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S 27 ff.

der Unternehmensebene überschneiden sich überbetriebliche und betriebliche Formen der Mitbestimmung – auch in den Personen ihrer Akteurinnen und Akteure: Arbeitnehmerinteressen werden in mitbestimmten Aufsichtsräten zum kleineren Teil von Gewerkschaftsvertretern und zum größeren Teil von Arbeitnehmervertretern aus Betrieben des Unternehmens wahrgenommen,⁵⁹ letztere sind meistens in Personalunion Mitglieder von Betriebsräten. Besonders im Bereich öffentlicher Dienstleistung ist es auch auf freiwilliger Basis zu Verträgen über die Ausweitung mitbestimmter Aufsichtsräte auf Unternehmen außerhalb des Geltungsbereichs des Mitbestimmungsgesetzes gekommen.⁶⁰ In diesem Zusammenhang soll auch dargelegt werden, was entgegen den Vermutungen der KOMMISSION MITBESTIMMUNG für eine *Zunahme* der Zahl der mitbestimmungspflichtigen Unternehmen *im Dienstleistungssektor* spricht.⁶¹ Die großen mitbestimmten Unternehmen beeinflussen die Organisation von Arbeit und damit die Formen von Weiterbildung als Schlüsselunternehmen „industrieller Komplexe“, deren Bedeutung weit über das jeweilige Unternehmen hinausreicht und u. a. Zulieferunternehmen, Kapitalgeber sowie die politischen Institutionen und Regierungen beeinflusst.⁶² Deren Managementstrategien werden auch für „die Bestimmung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs und die einzubeziehenden Zielgruppen“ entscheidend.⁶³ Die Spitze dieses Managements, die Geschäftsführung, wird vom mitbestimmten Aufsichtsrat kontrolliert.⁶⁴ Nicht mehr mitbestimmt wird die Ebene der Eigentümer. Dass sie und ihre Vertreter sich ebenso wie ihre gewerkschaftlichen Konfliktpartner auf strategischer Ebene für eine *Kultur der Partizipation* entscheiden, kann als Voraussetzung für eine „neuartige Verknüpfung von Tarifpolitik, Betriebsverfassung und Unternehmensmitbestimmung“ als „Werkstatt des Wandels“ gesehen werden.⁶⁵ Eine weitere Voraussetzung für eine größere Wirksamkeit der Unternehmensmitbestimmung für Weiterbildungsinteressen vermute ich in größerer Kenntnis und größerem Bewusstsein insbesondere der Arbeitnehmervertreter über die auch in dieser

⁵⁹ vgl. § 7 Abs. 2 MitbestG

⁶⁰ vgl. KOMMISSION MITBESTIMMUNG, 1998, S. 47

⁶¹ vgl. KOMMISSION MITBESTIMMUNG, 1998, S. 45; s.u. Kap. 5.2.3.

⁶² vgl. DÖRRE, 1999, S. 307

⁶³ vgl. HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 28

⁶⁴ vgl. § 7 MitbestG

⁶⁵ vgl. LEMINSKY, 1998, S. 46

Arbeit angesprochenen Zusammenhänge zwischen neuen Formen der Arbeitsorganisation und Weiterbildung.

Im Zuge der Verbetrieblichung von Mitbestimmung wächst die ohnehin *große Bedeutung der Betriebe für die Mitbestimmung von Weiterbildung* noch weiter. So können auf Arbeitnehmerseite die Betriebs- oder Personalräte als zentrale repräsentative Akteure der Mitbestimmung betrieblicher Weiterbildung angesehen werden. Empirische Beobachtungen lassen deren wachsendes Interesse am Handlungsfeld Weiterbildung erkennen.⁶⁶ Dies entspricht der wachsenden Bedeutung von Weiterbildung für die Beschäftigten als elementare Voraussetzung von Beschäftigungsfähigkeit, nicht mehr nur als Aufstiegsfortbildung. Angesichts dieser Ausweitung des Handlungsfelds Weiterbildung erscheinen die Betriebsräte noch „relativ hilflos“,⁶⁷ sie erwarten mehr Unterstützung und Qualifizierung für ihre eigene Betriebsratsarbeit durch die Gewerkschaften.⁶⁸ Nicht nur die Formen und Inhalte von Weiterbildung befinden sich im Wandel, auch die Form ihrer betrieblichen Mitbestimmung verändert sich von der Regulierung einzelner Fälle, beispielsweise der Teilnahme einzelner Beschäftigter an einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen, zu kooperativen Regelung von Rahmenbedingungen. Punktuell im Unterschied zu WEITBRECHT / BRAUN⁶⁹ und SCHMIDT / TRINCZEK⁷⁰ wird allerdings die Auffassung vertreten, dass auch eine konsensuale Betriebspolitik den Betriebs- oder Personalrat nicht zum „Moderator zwischen den Arbeitnehmern und dem Management“⁷¹ macht, sondern höchstens zwischen Beschäftigten- und Wählergruppen mit verschiedenen Interessen moderieren kann, um das Resultat der Moderation als Akteur der Beschäftigten gegenüber dem Arbeitgeber zu vertreten. Nichtsdestoweniger begünstigen neue Formen der Arbeitsorganisation kooperative und partizipative Beziehungen auch zwischen Arbeitgeber und Betriebs- oder Personalrat – die allerdings von beiden Konfliktpartnern erst einmal

⁶⁶ vgl. FELGER / PAUL-KOHLHOFF, 1997 (2)

⁶⁷ vgl. HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 25

⁶⁸ vgl. FELGER / PAUL-KOHLHOFF, 1997 (2), S. 11 f.

⁶⁹ 1999, S. 97

⁷⁰ 1999, S. 110 f.

⁷¹ WEITBRECHT / BRAUN, 1999, S. 97

gewollt sein müssen.⁷² Dabei sind Arbeitgeber aus Marktgründen, nämlich betriebswirtschaftlichen Vorteilen aus partizipativen, selbstorganisierten Arbeitsformen, und Betriebsräte aus Machtgründen, nämlich ihrem Machtnachteil gegenüber der Eigentümerprärogative,⁷³ einer *kooperativen Form ihrer Konfliktpartnerschaft* verpflichtet.

Als besonders weitgehende Form dieser Kooperation wird *Co-Management* angesehen. Co-Management als

...faktisch fast gleichberechtigte Mitwirkung an wichtigen Unternehmensentscheidungen einschließlich der an Investitionen als Charakteristikum einer Co-Management-Funktion im engeren Sinn...⁷⁴

soll hier weder als nur unter den besonderen Bedingungen des ostdeutschen Transformationsprozesses möglich gewesene Einmaligkeit, noch als besondere Form der Abhängigkeit des Betriebsrats von einer Unternehmensphilosophie verstanden werden,⁷⁵ sondern vielmehr als adäquates Kooperationsmodell im Sinn einer „Institutionalisierung von Dauerreflexion“⁷⁶. Die Leitfrage solcher Co-Manager im Betriebs- oder Personalrat könnte lauten: „Was ist gut für den Betrieb, was ist gut für die Belegschaft und welche Strategie verspricht die größtmögliche Schnittmenge beider Ziele?“

In den betrieblichen Arbeitsbeziehungen agieren außer dem Betriebs- oder Personalrat auch zunehmend Gruppen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern direkt als kollektive Akteure. Das duale System der betrieblichen Interessenvertretung Management - Betriebsrat / Personalrat wird zum Dreieck Management – Betriebsrat / Personalrat - Beschäftigte. Die Beziehung zwischen Betriebs- oder Personalrat und Teilen der Belegschaft verändert sich, „weil veränderte Beziehungen auch zwischen Hierarchieebenen und Belegschaft aufgebaut werden“.⁷⁷ Die größere Mündigkeit und unmittelbare subjektive und kollektive

⁷² vgl. a. a. O., S. 98; SCHMIDT / TRINCZEK, 1999, S. 109

⁷³ vgl. SCHMIDT / TRINCZEK, 1999, S. 115

⁷⁴ a. a. O., S 117

⁷⁵ vgl. a. a. O., S 118

⁷⁶ vgl. SCHÄFFTER, 1999, S. 8 ff. S. 11

⁷⁷ PAUL-KOHLHOFF, 2000, S.

Handlungsfähigkeit der Beschäftigten nicht bloß als eine „Zumutung“⁷⁸ zu empfinden, sondern als Chance zu insgesamt größerer Durchsetzungsmacht kollektiver Interessen, ist meines Erachtens eine Voraussetzung, die der Betriebs- oder Personalrat erfüllen muss, um die oben erwähnte Moderatorenrolle kompetent spielen zu können.

Nicht nur kommunikativ sehen sich Betriebs- und Personalräte tiefgreifenden Veränderungen gegenüber, auch ihr rechtliches Instrumentarium veraltet. Deswegen steht zunächst für die Betriebsräte das *Betriebsverfassungsgesetz* zur Novellierung an. Ein vorrangiges Ziel ist, seine faktische Reichweite zu vergrößern und damit die *Mitbestimmungsstrukturen überhaupt zu sichern*. Besonders in Klein- und Mittelbetrieben, wie sie auch für den *Dienstleistungssektor* typisch sind, gibt es häufig weder betriebliche noch überbetriebliche Mitbestimmung auf gesetzlicher Grundlage. Wenn es dann einen Betriebsrat gibt, benötigt er auf dem Handlungsfeld der *Weiterbildung* weitere neue bzw. neuformulierte gesetzliche Rechte, um Arbeitnehmeransprüche auf Weiterbildung auch unabhängig von Managemententscheidungen überwachen und durchsetzen zu können, beispielsweise, wie gewerkschaftlich gefordert wird, eine *paritätisch besetzte Personalentwicklungskommission*, die der Kommunikation und Koordination in der Personalentwicklung dient und Konflikte u. a. durch konkrete Weiterbildungsvorschläge an einzelne Beschäftigte regelt.⁷⁹ Besonders fehlen im derzeitigen Betriebsverfassungsgesetz Weiterbildungsrechte einzelner Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die direkte Partizipation gesetzlich absicherten. Gefordert werden dazu z. B.

- ein Vorschlagsrecht der einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer u. a. betreffs *Qualifikationsanforderungen*, verbunden mit der Verpflichtung des Arbeitgebers, innerhalb von drei Monaten zu solchen Vorschlägen verbindlich Stellung zu nehmen,
- eine Verpflichtung des Arbeitgebers, der einzelnen Arbeitnehmerin und dem einzelnen Arbeitnehmer regelmäßig, mindestens alle drei Jahre, Vorschläge zur beruflichen Weiterbildung zu machen,
- ein uneingeschränktes Zugangsrecht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zum betrieblichen Angebot an Bildungsmaßnahmen.⁸⁰

⁷⁸ PAUL-KOHLHOFF, 2000, S.

⁷⁹ vgl. INDUSTRIEGEWERKSCHAFT METALL, 2000, S. 4 ff.

⁸⁰ vgl. a. a. O.

Dörre verknüpfte diese Forderungen auf einer Mitbestimmungskonferenz von Dienstleistungsgewerkschaften mit solchen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation:

... die Durchsetzung garantierter Beteiligungsrechte für Einzelne und/oder Gruppen bei allen Entscheidungen, die die Gestaltung des Arbeitsplatzes betreffen. Hier ist vieles denkbar, etwa ein Vetorecht bei gesundheitsschädigenden Arbeitsprozessen, ein Diskriminierungsschutz für Minderheiten und vor allem eine Auflockerung hierarchischer Weisungsbefugnisse durch Teilhabe an und eine Begründungspflicht von Entscheidungen und Anweisungen.⁸¹

Er spricht statt von direkter Mitbestimmung von „Mitbestimmung in der ersten Person“ und fordert vor allem im letzten Punkt des Zitats implizit Bestandteile eines Rechts auf *lernförderliche Arbeitsorganisation*. Denn eine „Auflockerung hierarchischer Weisungsbefugnisse“ und „eine Begründungspflicht von Entscheidungen und Anweisungen“ bedeuten Partizipation oder Beteiligung an der eigenen Arbeitsgestaltung und Informationen über Zusammenhänge, die etwa eine angewiesene Arbeit in einen Sinnzusammenhang mit übergeordneten Organisationszielen stellen. Das sind gleichzeitig Kriterien lernförderlicher Arbeitsgestaltung.⁸²

Die kollektive Regelung von Weiterbildung im Betrieb muss auch an anderen Stellen berücksichtigen, dass der *neue Weiterbildungsbegriff an die Grenzen des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972* stößt. Wenn Weiterbildung nicht mehr nur als Seminar oder Kurs, zu dem ein Teilnehmer für eine bestimmte Zeit seinen Arbeitsplatz verlässt, verstanden wird, sondern auch als lernförderliche Gestaltung der Abläufe am Arbeitsplatz selbst, dann verschwimmen die betriebsverfassungsrechtlichen Grenzen der Mitwirkung des Betriebsrats an nun ja letztlich der gesamten Arbeitsorganisation.

Andererseits werden Unternehmen, die sich mitarbeiterorientierten Führungsgrundsätzen wie dem Human Resources Management verschrieben haben, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch ohne gesetzliche Verpflichtung aus der Logik ihrer Managementtheorie heraus Initiativen zu ihrer Weiterqualifikation und Weiterbildung und darüber hinaus zur umfassenden Verbesserung von Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Arbeitsplätze nicht nur erlauben, sondern solches von ihnen ausdrücklich erwarten. Und wenn sie den Betriebsrat oder Personalrat als kollektive Interessenvertretung aller Mitarbeiter akzeptieren, finden sie

⁸¹ DÖRRE, 2000, S. 56

⁸² vgl. KOMMIT, 1999 (4), S. 21 ff.

hier ihren Partner zur Regelung neuer Formen von Arbeitsorganisation und Weiterbildung. Das setzt allerdings die *wechselseitige Bereitschaft* dazu voraus und auch auf Seiten des Betriebs- oder Personalrats die Kompetenz zu solchem *strategischem Handeln*.

Bei der betrieblichen Mitgestaltung von Weiterbildung treffen sich die Trends zur „*Entberuflichung*“ von Qualifikationen und zur „*Verbetrieblichung*“ von Mitbestimmung. Beide Entwicklungen stellen nicht nur Betriebs- und Personalräte, sondern auch *Gewerkschaften* vor neue Herausforderungen. Die Relevanz bestehender überbetrieblicher Mitbestimmungsstrukturen sinkt zum einen durch einen generellen Trend zur „*Verbetrieblichung*“ von Mitbestimmung:

Der Prozeß der *Dezentralisierung*, welcher im Rahmen der Umstrukturierung immer deutlicher zu Tage tritt, ist die natürliche Folge des gewachsenen Wettbewerbsdrucks. Die Unternehmen sind gezwungen, sich in kleinere, effiziente und zugleich flexible Einheiten aufzuspalten... Insofern sind auch weitreichende Auswirkungen für die *institutionalisierten Mitbestimmungsorgane* zu erwarten. In Anbetracht sich auflösender Unternehmens- und Betriebsstrukturen deutet sich eine Individualisierung der Interessenvertretung an, und es ist damit zu rechnen, daß die Mitbestimmung auf Arbeitsplatzebene, die bisher einen eher untergeordneten Stellenwert hatte, in Zukunft stark an Bedeutung gewinnen wird.⁸³

Neue Formen der Arbeitsorganisation lassen zum andern die Kategorie Beruf immer unbedeutender werden, von der jedoch gewerkschaftliche Mitbestimmung beruflicher Bildung insbesondere auf überbetrieblicher Ebene heute noch maßgeblich abhängt. Die Zukunft, für die Gewerkschaften nach neuen gesellschaftlichen Steuerungsmöglichkeiten von Bildung⁸⁴ suchen müssen, hat meines Erachtens bereits begonnen. Die Krise des Flächentarifvertrags, Unternehmenszersplitterung und Dezentralisierung führen generell zu sinkenden überbetrieblichen Mitbestimmungsmöglichkeiten und gleichzeitig zu wachsender Bedeutung direkter und indirekter betrieblicher Mitbestimmung.⁸⁵ Betriebliche Weiterbildung ist dabei ein Handlungsfeld, das für alle betrieblichen Akteure zunehmend wichtig wird. Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Betriebs- und Personalräte, Gewerkschaften und Arbeitgeber gilt hier das Prinzip „Neue Unternehmensstrategien: Neuer betrieblicher Regelungsbedarf“⁸⁶. Und die Frage nach der Mitbestimmung neuer Formen der Arbeitsorganisation wird meines Erachtens eng verknüpft sein mit der Frage, ob

⁸³ RÜRUP / SESSELMEIER, 1998, S. 99, Hervorhebungen im Original

⁸⁴ vgl. vgl. u. a. HANS-BÖCKLER-STIFTUNG, 1998

⁸⁵ vgl. u. a. WEITBRECHT, 1998

⁸⁶ HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 31

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch ihre Betriebs- und Personalräte und durch ihre Gewerkschaften strategische Unternehmensentscheidungen, die direkt oder indirekt neue Rahmenbedingungen betrieblicher Weiterbildung setzen, nach ihren Interessen mitbestimmen werden.

Diese Dissertation entstand im Kontext des Projekts „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte (KomMit)“ unter Leitung von ANGELA PAUL-KOHLHOFF. Das Projekt fand von 1996 bis 2000 im Rahmen des Forschungsprogramms „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“, gefördert aus Mitteln der EU und des Bundesbildungsministeriums, in Kooperation der Gewerkschaften ÖTV, DAG, IG Metall und IG Bergbau, Chemie, Energie mit dem Institut für Berufspädagogik der TU Darmstadt statt. Dem Projektteam gehörten Sylvia Nosko bei der Gewerkschaft ÖTV, Thomas Habenicht bei der IG Metall, Gerald Proß bei der IG Bergbau, Chemie, Energie, Susanne Felger beim Institut für Berufspädagogik der TU Darmstadt und der Verfasser bei der DAG an. Um die praktische Relevanz neuer Arbeitsorganisation für die Weiterbildung auf betrieblicher Ebene exemplarisch einschätzen zu können, wurden zu Beginn des KomMit-Projekts bundesweit 198 Betriebs- und Personalräte befragt, davon die Hälfte Dienstleister aus dem Bereich der beteiligten Dienstleistungsgewerkschaften ÖTV und DAG. Antworten aus jener Befragung werden in dieser Dissertation gelegentlich zur Veranschaulichung zitiert.⁸⁷

⁸⁷ Die Befragungsergebnisse wurden veröffentlicht in: KOMMIT, 1996.

2. Besonderheiten im Dienstleistungssektor

Dass die Zukunft der Arbeit im Dienstleistungssektor liege, wird häufig verkündet.⁸⁸ Konzepte zur Neuorganisation der Arbeit wurden allerdings bisher zumeist für den Produktionssektor entwickelt und von dort auf den *Dienstleistungssektor* übertragen⁸⁹. Die zentrale Fragestellung für dieses Kapitel lautet: Inwieweit gibt es originäre Eigenheiten von Dienstleistungstätigkeiten, die originäre Konzepte zu ihrer Organisation und zu ihrem Erlernen erfordern? Inwieweit trägt ansonsten die Übertragung von der Industrie auf die Dienstleister den Bedingungen, Interessen und Bedürfnissen der dort Arbeitenden Rechnung?

Bei der Lektüre neuer Managementkonzepte fällt immer wieder eine spezifische Verhaftetheit im Bereich der Produktion auf. Am Beispiel *Lean production: Dienstleistung*, die nicht auf Fertigungsprozesse bezogen ist, kommt bei WOMACK / JONES / ROOS nicht vor. Weder wird historisch etwas anderes als die Organisation *gewerblicher* Arbeit in Betracht gezogen, noch wird aktuell ein Konzept etwa von "Lean service" entwickelt. Doch aus der Perspektive von Berufsbildung gibt es Besonderheiten im Dienstleistungssektor, die bei dessen lernförderlicher Gestaltung nicht übersehen werden sollten. Man vergleiche nur einmal die Vielzahl der Qualifikationen, die in einem industriellen Produktionsteam zusammenkommen können, von Un- und Angelernten über Facharbeiter bis zu Ingenieuren, mit einem Kaufhaus oder einer Versicherungsverwaltung, wo die typische Berufsausbildung aller in einer Abteilung oder Gruppe Beschäftigten seit Jahrzehnten Einzelhandelskauffrau (Verkäuferin oder Kauffrau im Einzelhandel) oder Versicherungskaufmann ist. Da der Beruf im Dienstleistungssektor eben nicht wie in Handwerk und Industrie letztlich auf einen Werkstoff zurückzuführen ist, gibt es auch kaum Potenzial zur Bereicherung von Teams durch Zusammenarbeit verschiedener, bisher getrennt arbeitender Professionen.

⁸⁸ u.a. RÜTTGERS, 1998; WEIB, 1997; DOSTAL, 1997

⁸⁹ z.B. *Lean production*, *Industrial Reengineering*, *Produktion in der Kette* (als *Work-flow* auf den Dienstleistungssektor übertragen),...

Die Grundlage moderner Dienstleistung ist Information. Deswegen wird sogar vorgeschlagen, statt von Dienstleistung von „Informationsarbeit“ oder „Kopfarbeit“ zu sprechen.⁹⁰

Der Wert von Dienstleistung entsteht in zwischenmenschlicher Kommunikation und Interaktion:

Immaterielle Komponenten und Werte (Informationen, Dienstleistungen, Beziehungen und Emotionen) sowie der Umgang mit Wissen haben einen immer größeren Anteil an der Wertschöpfung. Bereits heute lebt in den hoch entwickelten Ländern mehr als jeder zweite Erwerbstätige von Tätigkeiten, deren Rohstoffe, deren Werkzeuge und deren Resultate überwiegend Informationen sind. Treffen aktuelle Prognosen zu, werden schon im nächsten Jahrzehnt sogar vier Fünftel aller menschlichen Arbeiten aus dem Umgang mit Informationen bestehen: beraten, informieren, forschen, entwickeln, organisieren, vernetzen, managen, recherchieren, gestalten und präsentieren – das alles sind typische Formen zukünftiger Arbeit.⁹¹

In der Neuen Ökonomie hängt Wachstum vor allem von effizienten Informationsflüssen zwischen Menschen ab; die Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen, ist für wirtschaftlichen Erfolg viel entscheidender als Technik oder Tarifvertrag.⁹²

Dass die künftige Arbeitsgesellschaft von wissens- und kommunikationsbasierten hochwertigen Dienstleistungen geprägt sein wird, bedeutet keineswegs das Ende ihrer primären und sekundären Sektoren:

So wie die Industriegesellschaft eine funktionierende Landwirtschaft braucht, so benötigt auch die Informationsgesellschaft ein solides industrielles Fundament. Allerdings hat die Informatisierung in der Industrie ähnliche Effekte wie die Industrialisierung in der Landwirtschaft: Das Arbeitsvolumen schrumpft (trotz wachsendem Output) dramatisch und die Qualität der verbleibenden Resttätigkeiten wandelt sich zumeist grundlegend – auch der hoch technisierte Landwirt wird immer mehr zum Kopfarbeiter.⁹³

Diese Entwicklung findet auch innerhalb des Dienstleistungssektors statt. Obwohl in manchen Dienstleistungsbranchen zur Zeit geradezu eine Renaissance des Taylorismus zu beobachten ist - darauf möchte ich im folgenden Unterkapitel 2.1 ausführlicher eingehen – formuliert KLOTZ als herrschenden Trend:

Die meisten Arbeiten, die routinemäßig genug sind, um gemessen zu werden, kann man früher oder später auch auf technische Systeme übertragen. Übrig bleiben dann Tätigkeiten, die sich den tradierten Formen ... weitgehend entziehen.⁹⁴

⁹⁰ vgl. KLOTZ, 1999; DOSTAL, 1999; PORAT, 1977

⁹¹ KLOTZ, 1999, S. 591 f., Anmerkungen im Original; vgl. auch SCHULTE, 1999, S. 576

⁹² a. a. O., S. 597

⁹³ a. a. O., S. 592, Anmerkungen im Original

⁹⁴ a. a. O., S. 599

Kennzeichnend für den Dienstleistungssektor ist dann auch die Hegemonie sozialer gegenüber technischen Zusammenhängen. Was danach Bestand haben wird, nämlich wissensbasierte Dienstleistung, die „Produktion von Wissen“, bedarf eigener Formen der Arbeitsorganisation, die von tayloristischer Industrieproduktion grundverschieden sind:

Man kann die Entwicklung komplexer Informationsprodukte, wie etwa Software, durchaus mit anderen Geisteswerken vergleichen – etwa mit dem Schreiben eines Romans – auch hierbei gilt ja meist, dass der „Brei“ nicht mit der Anzahl der „Köche“ besser wird – im Gegenteil. Dort, wo es auf „Gehirnlaufzeit“ und Geistesblitze statt auf Maschinenlaufzeit ankommt, versagt ein auf quantitativen Größen basierender Produktivitätsbegriff (wie auch die hierauf bezogenen Ansätze zur Umverteilung von Arbeit). Bei Informationsprodukten zählt die Qualität der eingeflossenen Ideen und nicht die darauf verwandte Arbeitszeit – so wie man auch einen Roman nicht nach der Anzahl der Zeilen oder Schreibstunden bewertet. Nicht schnellere Maschinen, sondern bessere Qualifikation, Kommunikation und Motivation führen hier zu höherer Produktivität.⁹⁵

Letztlich bemisst sich auch der betriebswirtschaftliche Wert von Dienstleistungen immer häufiger nach der Aufmerksamkeit, die ihr Empfänger ihr gewährt.⁹⁶ Geläufige Beispiele dafür sind der Wert von Einschaltquoten für Fernsehproduktionen oder der Wert von Zugriffen auf Internetseiten für ihre Betreiber. KLOTZ schildert an zwei anderen Fällen, wie weit die „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ bereits geht:

Der US-Basketballstar Michael Jordan kassiert für Sportschuhwerbung von der Firma Nike pro Jahr rund zwanzig Millionen US-Dollar – mithin doppelt so viel wie die zwölftausend asiatischen Näherinnen, die diese Schuhe herstellen. Und die Kabel-TV-Firma AT-Home bezahlte für die Internet-Suchmaschine Excite 6,7 Mrd. US-Dollar – zum Vergleich: Der Autokonzern Ford kaufte Volvo für 6,45 Mrd. US-Dollar.⁹⁷

Den riesigen Summen, die für solche Dienstleistungen gezahlt werden, und den noch gewaltigeren Beträgen, die Aktionäre in dahinter stehende Firmen investieren, stehen keinerlei nennenswerte stoffliche Werte gegenüber. MARX entwickelte seine Mehrwerttheorie noch ausgehend von dem zusätzlichen Wert, den ein Arbeiter dem immerhin bereits vorhandenen Wert von Vorprodukt und Arbeitsmitteln hinzufügt. Dienstleistung besteht dagegen nur noch aus variablem Kapital:

Angenommen, die Microsoft-Mitarbeiter würden ab morgen nicht mehr zur Arbeit erscheinen – der größte Börsencrash der Geschichte wäre die Folge, denn der Buchwert des Unternehmens ist vernachlässigbar: einige Bürogebäude und Computer. Das Gedankenspiel zeigt, dass in der Neuen Ökonomie die Mitarbeiter, das so genannte „Humankapital“, das einzig wichtige Kapital sind. Rohstoffe, Maschinen, Energie, Grundbesitz und Realkapital – die gesamte Palette der traditionellen Produktions- und

⁹⁵ KLOTZ, 1999, S. 593 f., Anmerkungen im Original

⁹⁶ vgl. FRANCK, 1998

⁹⁷ 1999, S. 595

Wettbewerbsfaktoren verliert an Bedeutung – und mit ihnen die ökonomischen Theorien, die sich hierauf gründen.⁹⁸

Mit dem Wert solcher Dienstleistung steigt auch der Druck auf die Dienstleister, ihrer profitablen Arbeit so lange wie möglich und so schnell wie möglich nachzugehen:

In dem Maße, in dem klassische Wettbewerbsfaktoren und räumliche Distanz an Bedeutung verlieren, wird Wettbewerb immer mehr zum Zeitwettbewerb. Es zählen nicht mehr Größe oder Kosten, sondern nur noch Kreativität und Flexibilität. Wurden früher die Kleinen von den Großen gefressen, so überholen in Zukunft die Schnellen die Langsamen. Time-to-Market wird zur alles entscheidenden Größe, oft entscheiden nur wenige Wochen über Top oder Flop. Bei den Schöpfern digitaler Produkte sind deshalb Phasen mit Arbeitszeiten von 100 Stunden/Woche und mehr durchaus nicht ungewöhnlich.⁹⁹

Arbeitszeitregelungen sind aber nur ein Element herkömmlicher Arbeitsorganisation, die bei Dienstleistern insgesamt ins Wanken gerät. Deswegen bedürfen besonders im Dienstleistungsbereich Überlegungen zur Regulierung von Arbeitszeit der Einbettung in Überlegungen zu einem neuen, *partizipativen* Organisationskonzept insgesamt:

Innovationen erfordern aber ein radikal anderes Klima, als es die Management- und Unternehmensformen zu bieten vermögen, die vor rund 125 Jahren eingeführt wurden, um die Produktion von Waren effizient zu organisieren. In den für die Industriegesellschaft typischen Hierarchien stoßen innovative Ideen stets auf Hindernisse, weil in dieser Organisationsform Macht ganz wesentlich über die Monopolisierung von Information ausgeübt wird. ...

Wo ein Mensch auf das reduziert wird, was in seiner Stellenbeschreibung steht oder was ein Vorgesetzter anordnet, liegt oft genau das brach, auf das es künftig immer mehr ankommt: die Fähigkeit, mit Unvorhersehbarem umzugehen. Ein Kennzeichen der Neuen Ökonomie ist somit die allmähliche Abkehr von der heute noch vorherrschenden Organisationsform – der funktionellen Hierarchie. Damit verschwindet auch eine der großen Demarkationslinien des Industriezeitalters: die scharfe Trennung zwischen Entscheidungsträger und Ausführer. Das System von Anweisung, Gehorsam und Kontrolle wird mehr und mehr durch nachindustrielle Kooperationsformen ersetzt, in denen sich Wissen und individuelle Fähigkeiten effektiver entfalten können. Statt Pflichterfüllung wird Erfolg gemessen und beurteilt – eine ebenso wirksame wie ambivalente Methode, die eine Vielzahl neuer Fragen aufwirft, da hierbei die alten Regulative kaum noch greifen.¹⁰⁰

In diesem Zusammenhang sprechen BAETHGE / DENKINGER / KADRITZKE von der Vorherrschaft „hochqualifizierter Arbeit“, die „sich im Grad der relativen Autonomie und in den Kooperationsformen von der Arbeit in den Zentren der materiellen Produktion unterscheidet...“¹⁰¹ In ihrer Untersuchung zum „Führungskräfte-Dilemma“ der Industrie beschreiben sie einen Generationenwechsel vom traditionell loyalen Angestellten, der

⁹⁸ KLOTZ, 1999, S. 595

⁹⁹ a. a. O., S. 596

¹⁰⁰ a. a. O., S., 597

¹⁰¹ BAETHGE / DENKINGER / KADRITZKE, 1995. S. 357

hierarchische Macht auf der Grundlage nicht hinterfragter Seniorität und Erfahrung akzeptiert und ausübt, zum modernen „Professional“, dessen Kooperationsbereitschaft erst im Diskurs entsteht, der Freiräume für eigenverantwortliche Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung beansprucht und der Partizipation fordert.¹⁰² Was hier für industrielle Führungskräfte formuliert wurde, gilt so im Prinzip für alle qualifizierten Angestellten und gilt im Dienstleistungssektor noch mehr als in der von den Autoren untersuchten chemischen und metallverarbeitenden Unternehmen. Während sich der beschriebene Wechsel der arbeitsmoralischen Normen in der Industrie peu à peu von einer Führungskräftegeneration zur nachfolgenden vollzieht, stellt sich die Problematik im Dienstleistungssektor verschärft dar. Denn in so jungen Branchen wie Direktbanken, Werbeagenturen, Softwarehäusern, Privatradios oder der Systemgastronomie gibt es keine Erfahrungen über Generationen hinweg, auf denen ein Senioritätsanspruch der Vorgesetzten aufbauen könnte. Ihre Kompetenz kann nur auf ihrer größeren Fähigkeit, neue Probleme zu lösen, beruhen. Weil der Unternehmenserfolg außerdem unmittelbar von der Problemlösungskompetenz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängt und sich mit ihr vermehrt, kann diese Kompetenz auch nicht „Herrschaftswissen“ eines Vorgesetzten bleiben, sondern muss kommuniziert werden und Weiterbildungs- und Entwicklungsziel möglichst aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein.

Diese „*relative Autonomie der Arbeit*“ hat bisher dem Eindringen tayloristischer Arbeitsorganisation¹⁰³ in den Dienstleistungssektor Grenzen gesetzt. Dienstleistungen sind im Gegensatz zu materiellen Gütern in der Regel weder ohne Interaktion, noch entfremdet von eigenständig planendem Denken zu erbringen. Für den Arbeiter an Henry Fords Fließband galt mit TAYLOR:

„Statt nun auch hier alle Kräfte anzustrengen, um möglichst viel zu leisten, wird er in den meisten Fällen mit dem Vorsatz beginnen, so wenig zu tun, als er, ohne aufzufallen, tun kann.“¹⁰⁴

Für die Serviererin in einem Berliner Caféhaus galt zur gleichen Zeit die auf dessen Getränkekarte geschriebene Regel:

¹⁰² vgl. a. a. O., S. 165

¹⁰³ vgl. u., Kap. 2.1.

¹⁰⁴ TAYLOR, 1913, S. 12, zitiert nach: USKE, 1995, S. 50

„Das Personal ist streng angewiesen, jeden Gast zufriedenzustellen.“¹⁰⁵

Abgesehen von dem „Zwang zum Lächeln“, auf den TAYLOR verzichten konnte, ist auch „zufriedenstellen“ ein Begriff, der sich gegen jede REFA-Operationalisierung sperrt. Typisch für die Missverständnisse, zu denen die Übertragung industrieller auf dienstleistende Arbeitsbedingungen führen kann, ist die Befragung der Betriebsratsvorsitzenden einer Bank, ob im Zusammenhang mit der Veränderung der Arbeitsorganisation zur Weiterbildung etwa Möglichkeiten von Gruppengesprächen geboten werden. Sie antwortete:

Es gab immer schon Geschäftsstellenbesprechungen. Es ist unklar, ab wann sie als Gruppengespräche zu bezeichnen wären.¹⁰⁶

Eine der neuen Fragen, die aus der Bewertung von Dienstleistungsarbeit am Erfolg statt an der Pflichterfüllung resultieren, ist die nach der Möglichkeit und der Fähigkeit, sich mit Dienstleistung seinen Lebensunterhalt zu verdienen. Wenn die Einkünfte nicht nur der Unternehmer, sondern auch ihrer Angestellten vom Erfolg abhängen, wenn dieser Erfolg von „dem Geschick, der Originalität und der Schnelligkeit, neue Probleme zu identifizieren, sie auf kreative Weise zu lösen und überzeugend zu kommunizieren“¹⁰⁷ abhängt und wenn diese „Problemlösungsfähigkeiten“¹⁰⁸ wiederum von den Faktoren „Zeit, Lernen und Anpassungsfähigkeit“¹⁰⁹ abhängen, dann ist Lernen zu Recht eine zentrale Kategorie für die Dienstleistungsgesellschaft und für die in ihr Arbeitenden, dann korrespondieren Lernfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit im Dienstleistungssektor auf diese besondere Weise. In einer Arbeitsorganisation, die Menschen Formen der Arbeitsteilung und der Kooperation ermöglicht, bei denen sie besonders viel lernen können, liegt der eigentliche Schlüssel zu Innovationen:

Innovation ist kein technischer Vorgang, sondern ein sozialer Prozeß, in dem ökonomische Interessen, gesellschaftliche und betriebliche Kräfteverhältnisse, kulturelle Normen und Wertvorstellungen, vor allem so genannte „weiche“ Faktoren die entscheidenden Rollen spielen. Innovation besteht nicht nur aus neuen Produkten und Verfahren, sondern setzt auch neue Verhaltensweisen voraus...¹¹⁰

¹⁰⁵ KRACAUER, 1931, S. 234, zitiert nach: BAETHGE / DENKINGER / KADRITZKE, 1995. S. 357

¹⁰⁶ BR 29 in Betrieb D 16 zu Frage 41 der KOMMIT-Befragung, vgl. KOMMIT, 1997 (1)

¹⁰⁷ a. a. O., S. 599

¹⁰⁸ vgl. REICH, 1996

¹⁰⁹ KLOTZ, 1999, S. 599

¹¹⁰ a. a. O., S. 602

Diese neuen Verhaltensweisen verändern auch die kollektiven Arbeitsbeziehungen:

Wenn ... die industriell geprägte Arbeitskultur an Bedeutung verliert, lösen sich tradierte Fundamente gewerkschaftlicher Arbeit wieder auf.¹¹¹

Was KLOTZ, der selber für den Vorstand der Industriegewerkschaft Metall tätig ist, den Gewerkschaften hier prophezeit, wenn sie ihr Selbstverständnis, ihre Organisationsstruktur und ihre Arbeitsweise nicht gründlich ändern, das gilt auch für betriebliche Mitbestimmungsstrukturen. Der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft wird Betriebs- und Personalräte nicht unverändert lassen. Betriebs- und Personalräte sind ein Kind der tayloristischen Industriegesellschaft: Sie sind auf gesetzlich-bürokratisch genauestens geregelte „Zuständigkeiten“ festgelegt, mit ihrer Ausschussorganisation sind sie ein Spiegelbild der alten Fabrikorganisation, und ihre Aufgabe, Arbeitnehmerinteressen stellvertretend wahrzunehmen, wird von diesen in den moderneren Sektoren der Arbeitswelt zunehmend als Bevormundung empfunden. KLOTZ sieht dagegen in der – partizipatorisch angelegten - Mitgestaltung von Weiterbildung für Betriebs- und Personalräte wie für Gewerkschaften *eine* Möglichkeit zu zeitgemäßer Dienstleistung für ihre Wähler respektive Mitglieder und damit auch zur eigenen organisationalen Zukunftssicherung:

Hierbei bietet der Bereich der Fort- und Weiterbildung als gewerkschaftliches Betätigungsfeld besonders aussichtsreiche Perspektiven. Denn einerseits wächst der Weiterbildungsbedarf, da aufgrund des technischen Wandels Wissen immer rascher veraltet. Andererseits investieren Unternehmen immer weniger in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter, soweit diese über unmittelbar betriebsspezifische Aufgaben hinausgeht. Denn mit dem Wandel in der Arbeitswelt wächst für die Unternehmen auch das Risiko, dass das „Humankapital“ die Firma verlässt, bevor sich die Investition auszahlt. Diese wachsende Lücke zwischen gesellschaftlich steigendem Bedarf an Fort- und Weiterbildung und tendenziell sinkendem Angebot von Arbeitgeberseite könnten Gewerkschaften schließen helfen.¹¹²

Diese Aufforderung, sich mehr und initiativ um Berufsbildung zu kümmern, erlangt für Betriebs- und Personalräte auch wachsende Bedeutung, um als kollektives Gremium mittelfristig die eigene Existenz begründen zu können.

¹¹¹ a. a. O., S. 605

¹¹² a. a. O., S. 607 f.

2.1. Möglichkeiten und Grenzen tayloristischer Arbeitsorganisation von Dienstleistungsarbeitsplätzen

Betriebs- und Personalräte im Dienstleistungssektor haben auch heute noch vergleichsweise wenige hochbezahlte Wissensarbeiter und Symbolanalytiker unter ihren Wählerinnen und Wählern. Den Dienstleistungs-Teilsektor, in dem Betriebsräte die Regel und nicht die Ausnahme sind, und der auch den größten (privaten) Beschäftigtenanteil umfasst, nennt WIETHOLD „konsumorientierten Dienstleistungsbereich“ und ordnet ihm zunächst die Branchen „Einzelhandel, Teile des Finanzdienstleistungsbereiches, Hotel- und Gaststättengewerbe, Touristik“ zu.¹¹³ Dort ist eine den partizipativen Managementstrategien entgegengesetzte Entwicklung zu beobachten, die zur Dequalifizierung der Arbeit von Fachangestellten führt.¹¹⁴ Im Bank- und Versicherungsgewerbe lässt sich exemplarisch beobachten, wie der Anteil planenden Denkens an der kaufmännischen Tätigkeit durch eine „neotayloristische“ Arbeitsorganisation zurückgedrängt wird. „Work flow“ ist der terminus technicus für das virtuelle Fließband im Büro, das die Arbeitsplanung aus Sachbearbeitergruppen heraus und in Computer-Software hineinverlagert. Dieser Prozess wird möglich durch eine Informations- und Kommunikationstechnik, die erstmals einen Grad von gerade auch kognitiver Komplexität erreicht hat, der zu den Hochzeiten des Taylorismus noch unvorstellbar war. So schreiben beispielsweise BOCKSCHECKER / KLOTZBÜCHER vom Berufsbildungswerk der deutschen Versicherungswirtschaft:

Stark veränderte Arbeits- und Verwaltungsabläufe in Versicherungsunternehmen werden - nicht zuletzt durch Lean-Management-Bestrebungen und die Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationssysteme, wo immer möglich und zweckmäßig, standardisiert und damit kostengünstiger.¹¹⁵

In diesen Segmenten der Dienstleistungswirtschaft nehmen Formen der Arbeitsorganisation zu, die dem Taylorismus sehr viel näher erscheinen als der bisher beschriebenen nachindustriellen „Informations- und Kopfarbeit“:

In den großen konsumorientierten Dienstleistungsbranchen gewinnen Unternehmen / Konzerne an Bedeutung, die systematisch das Dienstleistungsangebot durchorganisieren ... Discounter im Einzelhandel, Systemgastronomieketten, Anbieter preiswerter Reisen

¹¹³ 1998, S. 1

¹¹⁴ vgl. auch WIETHOLD, 1998

¹¹⁵ BOCKSCHECKER / KLOTZBÜCHER 1997, S. 136

usw. ... der Ausbau der Direktbanken für das Massengeschäft deutet auf einen ähnlichen Trend.¹¹⁶

Der Trennung von Konstruktion und Fertigung in der tayloristischen Fabrik entspricht in der tayloristisch organisierten Dienstleistung die Trennung von Konzeptentwicklung und – ausführung. Traditionell geschieht dies in Form einer Zentrale mit einheitlich organisierten Filialen, wie es bei den Warenhauskonzernen bekannt ist. Modernere Unternehmen wie McDonalds oder Spinnrad bestehen im Kern aus einer „Entwicklungsabteilung“, wo Einkauf, Kalkulation, Marketing etc. zentral zusammengefasst sind und auf dieser Basis Franchisekonzepte entwickelt werden. Die Filialen, die der Kunde betritt, werden dann von rechtlich selbständigen Franchisenehmern formal als Kleinunternehmen betrieben. Der „unternehmerischen Freiheit“ dieser Franchise-„Unternehmer“ sind durch die sehr detaillierten Vorgaben der zentralen Franchisekonzepte enge Grenzen hinsichtlich Preisgestaltung, Sortiment, äußerem Erscheinungsbild u.v.m. gezogen. Aber was ihre filialinterne Arbeitsorganisation betrifft, agieren die Franchisenehmer wirklich frei. Bezogen auf ihre Qualifikations- und Aufgabenstruktur sind sie den Industriemeistern vergleichbar; z. B. ist die duale Ausbildungsdauer zum Kaufmann oder zur Kauffrau für Systemgastronomie gleich der für duale Metallberufe. Doch verglichen mit einem „eigenverantwortlichen“ Franchise-Unternehmer arbeitet selbst ein zum Sprecher einer autonomen Produktionsgruppe gewordener Industriemeister noch in hohem Maß „fremdverantwortlich“. Bezogen auf Kriterien wie Abhängigkeit des persönlichen Einkommens vom wirtschaftlichem Erfolg oder Beschäftigungsrisiko nicht zuletzt aufgrund fehlender Arbeitnehmer-Schutzrechte ist der Freiheitsgrad des Franchisenehmers radikal.

Aber bezogen auf seine Möglichkeiten zur Mitgestaltung der Vorgaben seiner Arbeit, die noch nicht einmal vom Markt, sondern von Entscheidungen einer Zentralorganisation abhängen, arbeitet der Tankstellenpächter oder Systemgastronom sehr viel unfreier als sein Industriekollege, dessen Interessen im einheitlichen (Groß)betrieb durch einen gewählten Betriebsrat vertreten werden und auf Unternehmensebene durch gewählte Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Für den sekundären Sektor gilt, wie in früheren Kapiteln ausgeführt, die Erfordernis, solche im Taylorismus durchgesetzten kollektiven Interessenvertretungen um Formen direkter, partizipativer Mitgestaltung und grundsätzlich um Einfluss auf strategische Unternehmensentscheidungen zu erweitern. Im tertiären Sektor droht die Transformation „tayloristischer“ und kollektiv mitbestimmter Strukturen, wie etwa in

¹¹⁶ WIETHOLD, 1998, S. 1

Kaufhaus- oder Großbankketten noch üblich, zu „fraktalen“ Verbundstrukturen, in denen sich zentrale Macht und dezentrale Ohnmacht am Arbeitsplatz unvermittelt gegenüberstehen:

In diesen Konzernen entsteht ein neues Verhältnis von Zentralität und Dezentralität: Zentralität in der Vorgabe des Marketing, des Dienstleistungstyps, der Organisationsstruktur, der erwarteten Gewinne; Dezentralität in der Umsetzung der Ziele, also bei Personalbewirtschaftung, Arbeitsabläufen usw. Es entsteht eine z.T. mehrstufige Organisationsstruktur mit Holding und hochflexiblen Unternehmens-Filialstrukturen, die sich dem traditionellen Betriebs-/Unternehmensbegriff entziehen (fraktale Unternehmen)..¹¹⁷

Umso wichtiger ist hier der *Aufbau* von Mitbestimmungsstrukturen. Wo dies betriebsverfassungsrechtlich möglich und von den Beschäftigten gewollt ist, werden Betriebsräte gewählt – oft mit gewerkschaftlicher Unterstützung gegen den Willen und gegen entsprechende Maßnahmen des Arbeitgebers. Wo das Betriebsverfassungsgesetz endet, schließen sich Selbständige wie Tankstellenpächter oder Versicherungsagenten, die von zentralen Organisationen abhängig sind, selbstorganisiert zusammen. Für Gewerkschaften stellt sich zunehmend die Frage nach ihrer Öffnung für und ihrem aktiven Zugehen auf Freiberufler und Selbständige. Besonders problematisch wird dies, wo solche Selbständige andere Personen abhängig beschäftigen.

Die Menschen, die ihrerseits für einen Franchisenehmer, Subunternehmer o. ä. arbeiten, befinden sich meistens im Niedriglohnbereich des Dienstleistungssektors. Geringfügige, zeitlich befristete oder Teilzeit-Arbeitsverhältnisse sind hier besonders häufig. Vergleicht man diese Beschäftigtengruppe mit den un- und angelernten Hilfskräften in der Industrie, erweisen sich ihre Arbeitsbedingungen in diesem Dienstleistungsbereich als noch schlechter. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Niedriglohn-Dienstleistungssektor - dort überwiegen Frauen¹¹⁸ - arbeiten doppelt fremdbestimmt: Zum einen sind in ihren Klein- oder Kleinstunternehmen Betriebsräte äußerst selten, Betriebe mit weniger als fünf Beschäftigten fallen zudem weder unter das Betriebsverfassungs- noch unter das Kündigungsschutzgesetz. Zum anderen sind sie mit ihrem Chef den ihn bindenden zentralen Vorgaben ausgeliefert. Außerdem sind ihre Einkünfte geringer als in der Industrie:

¹¹⁷ a. a. O.

¹¹⁸ s.u. und vgl. WIETHOLD, 1999, S. 2

Hier wächst der Anteil von Beschäftigten, die von alleine nicht leben können. Viele dieser Unternehmen sind nicht tarifgebunden; oder den Gewerkschaften ist es nicht gelungen, adäquate Tarifverträge durchzusetzen.¹¹⁹

Viele Hoffnungen auf neue Arbeitsplätze für Arbeitslose, wie sie etwa in der Debatte um „Kombilohn“ geäußert werden, zielen genau auf dieses Arbeitsmarktsegment. STREECK / HEINZE plädieren für den Abbau der Arbeitslosigkeit in Deutschland durch dauerhafte Beschäftigung „im Bereich niedrigproduktiver Dienstleistungsarbeit ... deren Entlohnung notwendigerweise ebenfalls niedrig sein muß.“¹²⁰

Volkswirtschaftlich wird hier das Heil paradoxerweise in einem Arbeitsbereich gesucht, der perspektivisch besonders von Arbeitsplatzabbau durch Rationalisierung betroffen ist. Mit KLOTZ wurde bereits auf die Tendenz zur Übertragung aller Routinetätigkeiten an technische Systeme verwiesen. Ein typisches Beispiel dafür bieten Call-Center, wo einfache Dialoge inzwischen zunehmend von sprachgesteuerten Computersystemen statt von niedrig entlohnnten „Operators“ geführt werden.

Aus pädagogischer Sicht bedeuten die Empfehlungen von STREECK / HEINZE einen Offenbarungseid. Nicht, „dass mit Hilfe der Technologie, die die sozio-ökonomische Entwicklung des ausgehenden 20. Jahrhunderts maßgeblich prägt, viele Tätigkeiten von den Zwängen befreit werden können, die die Industrialisierung mit sich brachte“¹²¹, nicht die Qualifizierung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zur Ausübung wissensbasierter, tendenziell selbstbestimmter und höherwertiger Tätigkeiten ist das Ziel, sondern die Beibehaltung gering bezahlter, tayloristisch organisierter Dienstleistungen an Arbeitsplätzen ohne persönliche Entwicklungsperspektiven.

Grundsätzlich steht die zwischenmenschliche Interaktion als Basis von Dienstleistungsarbeit alten wie neuen Formen der Zerstückelung von Arbeitszusammenhängen entgegen. BRIGITTE STOLZ-WILLIG stellte bei der Auftaktveranstaltung zur programmatischen Diskussion der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft im Februar 1999 ein alternatives Konzept vor, das solche grundsätzlich möglichen Perspektiven moderner sozialer Integration konkret aufzeigt. Sie

¹¹⁹ a. a. O., S. 1

¹²⁰ 1999, S. 41

¹²¹ KLOTZ, 1999, S. 590

geht von einer „Dienstleistungslücke“ aus, die nicht wie bei STREECK / HEINZE aus dem Vergleich der Zahl der Beschäftigten pro 1000 Einwohner in den verschiedenen Dienstleistungsbereichen zwischen Deutschland und den USA errechnet wird¹²², sondern mit der „Abwesenheit einer geschlechterdemokratischen Perspektive gesellschaftlicher Integration“¹²³ begründet wird:

Dienstleistungen werden im wesentlichen weder vom öffentlichen Sektor noch von privaten Dienstleistungsunternehmen, sondern von der Familie erbracht. Die Konstruktion des sozialen Sicherungssystems stützt die Privatförmigkeit der Familien- und Pflegearbeit und bindet die soziale Sicherung der nicht oder nur geringfügig beschäftigten Ehefrau an die Erwerbsposition und -biographie des Ehemanns. Darin liegt die größte Schwäche des deutschen Modells wie auch der wohl wichtigste Grund für dessen Unzulänglichkeit. Der Weg zu mehr Beschäftigung und gleichzeitigem Schutz vor sozialer Ausgrenzung kann nur in einem Übergang zum Modell des Privathaushaltes mit zwei Einkommen, eigenständiger sozialer Sicherung der Frauen und einem deutlichen Ausbau des Dienstleistungssektors bestehen.

...

Darüber hinaus ist zu bedenken: Wer eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten will, muß auch die Folgen im Auge haben: Ganztagschulen und verbesserte Kinderbetreuungseinrichtungen, Neuabstimmung von betrieblichen und öffentlichen Zeitgebern, überbetriebliche Personalreserven mit dauerhaften Arbeitsverhältnissen etc. sind nur einige Stichpunkte.¹²⁴

Auf Grundlage solcher Interessen zeichnen sich soziale Bündnisse ab, die sich sehr viel breiter und bunter zusammensetzen als die vergleichsweise homogene Industriearbeiterschaft, die die wesentlichen Schutz- und Mitbestimmungsrechte im Taylorismus errang. Die oben beschriebene tayloristische Reorganisation „konsumorientierter“ Dienstleistungen etwa, die sich gerne mit dem Etikett der Kundenorientierung schmückt, enttäuscht tatsächlich die Bedürfnisse großer Kundinnen- und Kundengruppen. So haben nicht nur die Beschäftigten im Niedriglohn-Dienstleistungssektor Interesse an qualifizierter statt an standardisierter Dienstleistung:

Das Angebot wird nach Kundentyp differenziert, die Vertriebs- / Filialtypen werden innerhalb der Konzerne ebenfalls je nach Typ unterschiedlich geführt (Bankenfiliolen differenzieren nach Massengeschäft und Individualberatung; Discounterläden für den Gebrauchseinkauf, gehobene Läden für den Erlebniskauf; Hotelketten von quasi Selbstbedienungshotels bis zum Hotel mit hohem Freizeitangebot)). ... Diese spezialisierten und standardisierten Dienstleistungen werden örtlich wiederum zu Verbünden zusammengefaßt, um die Kunden durch Vielfalt anzuziehen (systematisch gestaltete Einkaufszentren, Freizeitparks). Nahversorgungsfunktionen in dünn besiedelten Gebiete werden zusammengefaßt (Postagenturen in Einzelhandelsläden usw.) ... Grob gesagt: Für die Kunden mit geringem Einkommen wird ein standardisiertes Produkt mit geringem Service und hohem Eigenanteil an Arbeit (Selbstbedienung, nicht mehr wohnortnah) angeboten. Differenzierte Angebote sind den vermögenden Kunden bzw.

¹²² vgl. STREECK / HEINZE, 1999, S. 41

¹²³ STOLZ-WILLIG, 1999, S. 29 f.

¹²⁴ a. a. O., S. 30 f.

dem Erlebnisbedarf vorbehalten. Die relativ flächendeckende Versorgung auch in ländlichen Gebieten bzw. für weniger mobile Menschen ist gefährdet.¹²⁵

Auch im öffentlichen Sektor wäre es fatal, auf Taylorisierung von Dienstleistung zu setzen und etwa im Gesundheitsbereich privatwirtschaftliche Konzepte standardisierter, niedrig entlohnter „Massendienstleistung“ (analog überkommener industrielle „Massenproduktion“) zu favorisieren¹²⁶. Denn:

Bei den für Zukunft prognostizierten Beschäftigungsbedarfen im Dienstleistungsbereich wird aus der herkömmlichen Geschlechtstypik der personennahen Dienstleistungen gefolgert, daß es sich hierbei um Niedrigqualifikationen, auf jeden Fall aber um Niedriglohnbereiche handelt. Diese Zuschreibungen belegen das Vorherrschen traditionell betriebswirtschaftlicher und sexistischer Denkschemata in den Köpfen von Wissenschaftlern und Politikern. Völlig übersehen bleibt, daß es sich bei der im Gefolge des demographischen und sozialen Wandels zunehmenden Bedeutung der personennahen Dienstleistungen zum größten Teil um hochqualifizierte Tätigkeiten in der Bildung, Gesundheitsfürsorge, Erziehung, Pflege und Sozialberatung handelt.¹²⁷

Tayloristische Arbeitsorganisation ist nicht nur im Produktionsbereich, sondern auch im Dienstleistungssektor an ihre Grenzen gestoßen. Wenn zur Zeit versucht wird, einen Niedriglohnsektor im Dienstleistungsbereich auszubauen und tayloristisch durchzuorganisieren, dann mag das kurzfristig Kapitalgebern Gewinne und einigen Arbeitslosen prekäre Beschäftigung verschaffen. Aber darin liegt nicht die Zukunft, sondern solche „Strategien entpuppen sich bei näherem Hinsehen als Projekt der Antimoderne“¹²⁸.

¹²⁵ WIETHOLD, 1998, S. 1

¹²⁶ vgl. STREECK / HEINZE, 1999, S. 41

¹²⁷ STOLZ-WILLIG, 1999, S. 29

¹²⁸ a. a. O.

2.2. Der Angestelltenbegriff im Wandel der Zeiten

Vom Handlungsgehilfen oder Privatbeamten bis zum Wissensarbeiter und Symbolanalytiker reichen die Alternativbezeichnungen für Angestellten im 20. Jahrhundert. KOCKA definiert 1981:

Im Unterschied zu Arbeitern sind Angestellte in kaufmännischen, arbeitsvorbereitenden, kontrollierenden und koordinierenden Funktionen beschäftigt – nicht in der eigentlichen Produktion. Sie gehen ihrer Tätigkeit meist in räumlicher Distanz zu den Produktionsstätten nach, in speziellen Büroabteilungen und in speziellen Institutionen wie Handelsunternehmungen, Banken, Verwaltungen usw. Angestellte sind ausschließlich oder vorwiegend mit nicht-körperlicher Arbeit beschäftigt, deren Gegenstand vor allem Informationen, nicht aber Sachen sind.¹²⁹

Diese Beschreibung von Angestelltentätigkeiten könnte auch eine Beschreibung der Tätigkeitsformen und Organisationen von Dienstleistung sein. Die Entwicklung dorthin ist ein Megatrend dieses Jahrhunderts.¹³⁰ 1999 schreibt SCHULTE:

In der Europäischen Union ging der Anteil der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe zwischen 1975 und 1997 von knapp 40 auf 30 Prozent zurück, der Anteil der Dienstleistungsarbeitsplätze erhöhte sich von 49 auf 65 Prozent. Für Westdeutschland sehen die Zahlen ähnlich aus: Hier sank der Anteil der Beschäftigten im industriellen Sektor zwischen 1950 und 1997 von 43 auf 34 Prozent, während er sich im Dienstleistungssektor von 33 auf 63 Prozent erhöhte. An diesen Zahlen gemessen leben wir schon längst in der Dienstleistungsgesellschaft... Zugleich zeigen alle Prognosen ... dass Tätigkeiten wie beraten, informieren, forschen, entwickeln, organisieren, managen, recherchieren oder präsentieren auch in nächster Zeit an Bedeutung zunehmen, Tätigkeiten, die der „klassischen“ Produktion zuzurechnen sind, Zug um Zug zurückgedrängt werden.¹³¹

Für den Zeitraum von 1995 bis 2010 prognostizieren die Bundesanstalt für Arbeit und Prognos den „ungebrochenen Trend in die Wissensgesellschaft“ mit den höchsten Steigerungsraten für die Tätigkeitsgruppe „Betreuen, Beraten, Lehren, Publizieren u.ä.“¹³² Den Tätigkeiten der Angestellten scheint die Zukunft zu gehören. Doch ob diese Zukunft überhaupt noch den Begriff des Angestellten benötigen wird, ist eine andere Frage. In seiner heutigen Verwendung geht der Angestelltenbegriff auf die gegenüber dem Arbeiterlohn beständigere Form des Entgelts zurück:

¹²⁹ KOCKA, 1981, S. 7

¹³⁰ vgl. u. a. FOURASTIÉ, 1954; BAETHGE / OBERBECK, 1986

¹³¹ SCHULTE, 1999, S. 576

¹³² vgl. DOSTAL / REINBERG, 1999, S. 3704 ff.

Entsprechend konnte 1840 „Anstellung“ mit „Versorgung“ gleichgesetzt werden. Festes Entgelt in Naturalien oder Geld (Gehalt) gewährte der Anstellende eher im Sinne eines angemessenen Unterhalts denn als Tauschäquivalent für meßbare Einzelleistungen.¹³³

... fiel andererseits die als Produkt der Industrialisierung entstehende Lohnarbeiterschaft aus dem Anwendungsbereich von „Anstellung“ und „Angestellter“ heraus... Der formal freie, immer kurzfristig kündbare, die Arbeitskraft als Ware behandelnde Arbeitsvertrag widersprach den Merkmalen von „Angestellter“ ebenso wie die dem industriellen Arbeiter spezifische Bezahlungsart, der Lohn.¹³⁴

Vergleicht man diesen Rückblick auf die Anfangszeiten der Industrialisierung mit der zitierten Trendprognose von KLOTZ, *die meisten Arbeiten, die routinemäßig genug seien, um gemessen zu werden, könne man früher oder später auch an technische Systeme übertragen*¹³⁵, dann wird der typische Arbeitnehmer des kommenden Jahrhunderts einem Angestellten ähnlicher sein als einem Arbeiter. Der Typus des nach gefertigten Stücken entlohten, handarbeitenden Produktionsarbeiters, der mit der Epoche industrieller Massenfertigung aufkam, verginge dann auch mit ihr. Übrig blieben die angestellten (und teilweise selbständigen) Informationsarbeiter.

„Angestellter“ grenzte schon vor 1911 nicht nur gegenüber „Arbeiter“ ab, sondern mindestens ebenso sehr gegenüber „Beamter“, worunter historisch nicht nur wie heute Staatsbeamte, sondern auch „Privatbeamte“ und „Handlungsgehilfen“, in etwa die heutigen leitenden Angestellten verstanden wurden.¹³⁶ Dabei stand der Beamte dem Unternehmer, der Angestellte hingegen dem Arbeiter näher, wie die beiden folgenden zeitgenössischen Zitate veranschaulichen:

Wer bildet den natürlichen wertvollen Vermittler zwischen dem Arbeitgeber und den murrenden Arbeitermassen? der Beamte. ... Solange diese kleinen Autoritäten den Agitatoren im Wege stehen dicht neben dem Arbeiter, so lange hat es gute Wege mit der Furcht vor dem Umsturz.¹³⁷

Heute noch Inhaber eines seinen Mann ernährenden Detailhandelsgeschäftes - nach einem oder zwei Jahren, wenn sich in der Nähe ein großes Magazin etabliert hat - entweder Angestellter (Lohnarbeiter) in diesem großen Warenhaus oder . . . Hausierer.¹³⁸

¹³³ KOCKA, 1981, S. 118

¹³⁴ a. a. O., S. 120

¹³⁵ KLOTZ, 1999, S. 599; vgl. o., Einführung Kap. 6

¹³⁶ vgl. KOCKA, 1981, S. 130 ff.

¹³⁷ PRIVAT-BEAMTEN-ZEITUNG, Bd. 5, 1889, S. 3, zitiert nach: KOCKA, 1981, S. 130

¹³⁸ AUERBACH, 1891, S. 6

Auch in der modernen „Informationsarbeitschaft“ mag die Arbeitsplatzsicherheit wieder zum distinktiven Kriterium werden, worauf z. B. SATTELBERGERS Differenzierung der Angestellten in „Kernbelegschaft“ und „Netzwerkbelegschaft“ hinweist.¹³⁹ Auch REICH fasst Beamte und andere Beschäftigte der öffentlichen Hand gegenüber seinen Hauptkategorien der Symbolanalytiker, der kundenbezogenen Dienste und der routinemäßigen Produktionsdienste als eine Gruppe von Arbeitnehmern zusammen, „die fast alle vom globalen Wettbewerb abgeschirmt sind“.¹⁴⁰

Eine weitere Wurzel des Angestelltenbegriffs lag schon im ausgehenden 19. Jahrhundert im Niedergang der Beruflichkeit:

Wie zunächst nur innerhalb der Betriebe, so deutete der Gebrauch von „Angestellter“ nun auch gesamtgesellschaftlich darauf hin, daß die „Stellung“ des Arbeitnehmers in bestimmten Zusammenhängen bedeutsamer wurde als seine Berufszugehörigkeit. Zu solcher Verwischung der beruflichen Gliederung trug bei, daß im Zuge zunehmender Arbeitsteilung und Differenzierung auch in Bereichen außerhalb der Produktion Tätigkeiten entstanden, die mit den herkömmlichen Berufsbezeichnungen nicht mehr erfaßt werden konnten.¹⁴¹

Der Angestellte definiert sich weniger über einen Beruf, der auf einen Werkstoff zurückgeht, als über Fähigkeiten und Fertigkeiten zu Dienstleistungen, die in den verschiedensten Berufen gefragt sind. Konstituierend für den Angestelltenbegriff war auch die gegenüber Beamten größere soziale Unsicherheit. So schlossen sich mangels berufsständischer Altersversorgung

...1881 Angestellte verschiedener Berufe im „Deutschen Privat-Beamten-Verein“ ... zusammen. Buchhalter, Ingenieure, Werkführer, Markscheider, Revierförster, Gutsbeamte, Bankdirektoren, wissenschaftliche Hilfsarbeiter, Hütten-Inspektoren, Gemeindeschreiber und ähnliche Kategorien manifestierten durch ihren Beitritt zu diesem hauptsächlich Versicherungsleistungen anbietenden Verein erstmalig gleiche Interessen in Form von Versicherungsbedürfnissen, die sie durch die entstehende, auf Arbeiterverhältnisse zugeschnittene staatliche Sozialversicherung unbefriedigt wähten.¹⁴²

Es gab und gibt keine Einzelberufe, aus deren Tradition so etwas wie „Angestelltenidentität“ entstanden wäre. Auch die innere Organisation der neuen Angestelltenverbände nach

¹³⁹ vgl. SATTELBERGER, 1999, S. 25

¹⁴⁰ 1996, S. 201

¹⁴¹ KOCKA, 1981, S. 126

¹⁴² a. a. O., S. 128

Berufsgruppen ist nur scheinbar an Beruflichkeit orientiert. Heute zeigen schon die Namen von sogenannten „Berufsgruppen“ der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft wie „Kaufmännische Angestellte Industrie“, „Handel“ oder „Kunst und Medien“, dass hier eigentlich nach Branchen oder Tätigkeitsfeldern differenziert wird und nicht nach Berufen. KOCKA schreibt dazu für die 30er-Jahre:

Die meisten deutschen Angestellten fühlten sich nicht als Arbeitnehmer schlechthin, häufig auch nicht nur oder nicht primär als Mitglieder eines spezifischen, enggefaßten Berufes (wie Außenhandelskorrespondent), sondern entweder als Mitglieder eines Berufsstandes (etwa als Handlungsgehilfen, d. h. als Teil des Kaufmanns- oder Handelsstandes) oder als Mitglied einer ¹⁴³ Berufsgruppen übergreifenden Schicht, eines angestellten „Mittelstandes“...

Die ständische Orientierung von Angestellten verblasste in Deutschland spätestens in den sechziger Jahren. KOCKA spricht von „beruflich-funktionalen, z. T. professionellen Selbstausslegungen“, die „an die Stelle von berufsständischen und bürokratisch-mittelständischen getreten sind“.¹⁴⁴ Dabei liegt der Schwerpunkt meines Erachtens auf „funktional“, nicht auf „beruflich“. KOCKA spricht z. B. von Angestellten, die sagten, sie seien „Buchhalter“ (nicht aber ‚Kaufmännischer Angestellter‘ oder ‚Handlungsgehilfe‘)¹⁴⁵. Nun kann man sich zwar sehr wohl einen Kaufmannsstand, aber schwerlich einen Buchhalterstand vorstellen, deswegen ist dies zwar ein Beleg für die Abkehr von ständischem Bewusstsein, und aus sozialgeschichtlicher Sicht mag „Buchhalter“ als Beruf gelten. Doch aus berufspädagogischer Sicht erscheint mir wichtig, dass „Buchhalter“ eine *Bürotätigkeit*, aber keinen *Büroberuf* bezeichnet. Zu einer berufsständischen Orientierung wie im Handwerk fehlten und fehlen den Angestellten die Berufe, vor allem die „Lehrberufe“. Die Tätigkeiten, mit denen sich Angestellte identifizieren und die sie als ihren „Beruf“ nennen, stehen quer zu den Berufsbildern des Dualen Ausbildungssystems: Buchhalter statt Bürokaufmann, Sekretärin statt Kauffrau für Bürokommunikation, Kontakterin statt Werbekauffrau.

Dass es keine traditionelle Berufsausbildung gibt, die wie im Handwerk oder in den freien, akademischen Berufen ziemlich bruchlos zur späteren beruflichen Tätigkeit führt, ist meines Erachtens ein Grund für den von Anfang an hohen Stellenwert selbstorganisierter und innovativer Angestelltenbildung. KOCKA schreibt für die Zeit der Weimarer Republik der

¹⁴³ a. a. O., S. 173, Anmerkung im Original

¹⁴⁴ vgl. a. a. O., S. 222 ff.

¹⁴⁵ a. a. O., S. 222

Bildungsarbeit der Angestelltenverbände eine große Bedeutung für die berufsbezogene Sozialisation der Angestellten zu.¹⁴⁶ In den fünfziger Jahren ist beispielsweise „staatlich geprüfter Betriebswirt“ eine vom Bildungswerk der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft erfundene Form der Weiterqualifizierung dual ausgebildeter kaufmännischer Angestellter für damals neue, betrieblich erforderliche Tätigkeiten. Und vor, neben und nach den erst Ende der neunziger Jahre dual geregelten IT-Berufen finden zahlreiche nebenberufliche oder Vollzeitbildungsgänge z.B. der Deutschen Angestellten-Akademie zum „TK-Ingenieur“, „TK-Anwender“, „PC-Anwender“ oder „Telekommunikations-Anwenderberater/in“ rege Nachfrage.¹⁴⁷

Mit den spezifischen Qualifikations- und damit Weiterbildungsbedürfnissen von Angestellten infolge neuer technologischer und arbeitsorganisatorischer Entwicklungen setzten sich BAETHGE / OBERBECK 1986 auseinander. Sie sahen bereits damals eine erste Grenze der Verlagerung von Angestelltenarbeit auf Computer in der sozialen Interaktion als spezifischer Angestelltentätigkeit:

Wo das inhaltliche Zentrum von Tätigkeiten in Akten der Interpretation von Situationen, der Gestaltung von Interaktionsprozessen und der strategischen Bewertung von Informationen liegt, fällt es ungleich viel schwerer, operationalisierte Qualifikationsanforderungen zu definieren als bei handwerklichen oder industriellen Tätigkeiten, bei denen die Beteiligung unterschiedlicher menschlicher Organe an der Arbeitsleistung und die Eindeutigkeit ihres zweckgerichteten Einsatzes in der Bearbeitung eines Gegenstandes oder der Bedienung einer Maschine relativ klare Anforderungsdimensionen zu formulieren gestattet. Dies ist wegen der Offenheit der Handlungssituation und wegen der Unbestimmtheit bzw. mangelnden Eindeutigkeit der Wirkung von eingesetzten Fähigkeiten auf die Interaktionspartner (der eine schätzt fundiertes Wissen, der andere empfindet dessen umfangreiche Präsentation im Gespräch als lästige Belehrung) bei den von uns betrachteten Typen geistiger Arbeit nur begrenzt der Fall.¹⁴⁸

Was BAETHGE / OBERBECK dann als neue, angestelltemgemäße Qualifikationsanforderung beschreiben, ähnelt in seinen Grundzügen heutigen Konzepten lernförderlicher Arbeitsgestaltung. Sie betonen die Rolle des Qualifikationserhalts und der Stimulanz intellektueller Verhaltenspotenziale durch die Struktur der Arbeitssituation“ und die besondere Bedeutung des Lernens oder Verlernens in der Arbeit.¹⁴⁹

Die Kenntnisdimension lässt sich in mehrfacher Hinsicht differenzieren; so können fachinhaltliche Kenntnisse z. B. über Warenkunde, Marktbeziehungen und Geldverkehr,

¹⁴⁶ vgl. a. a. O., Fn 25, S. 162

¹⁴⁷ vgl. DEUTSCHE ANGESTELLTEN-AKADEMIE / BILDUNGSWERK DER DAG, 1998, S. 17

¹⁴⁸ BAETHGE / OBERBECK, 1986, S. 285

¹⁴⁹ vgl. a. a. O., S. 286

Kenntnisse über Organisationsformen und Organisationsregeln zur Strukturierung von Informationsbeständen (Akten, Dateien) und Entscheidungsvorgängen, technische Verfahrenskenntnisse, Kenntnisse über die Verhandlungsführung in Gesprächen mit Kunden und Klienten und schließlich Kenntnisse zur Anleitung und Führung von Personal von den Sachbearbeitern in Fachabteilungen verlangt werden. Als einzelne Wahrnehmungs- und Denkanforderungen sind u. a. zu unterscheiden Wahrnehmung, Speicherung und Aktualisierung von Informationen, genauer Umgang mit mathematischen Verfahren und Symbolen, der situationsadäquate Umgang mit Sprache, strategisch-planendes und organisierendes Denken sowie Transformationsfähigkeit von Regeln und Normen auf unterschiedliche Situationen. Als Anforderungen an Sachbearbeiter sind schließlich kommunikatives und situatives Einfühlungsvermögen und spezifische Fähigkeiten zu kooperativem Arbeiten festzuhalten.¹⁵⁰

Die Unterscheidung der neuen Qualifikationsanforderungen für kaufmännische Angestellte, die als künftig „relevant für den Kern der Angestelltenschaft“¹⁵¹ angesehen wurde, in „Kenntnisse, Wahrnehmungs- und Denkanforderungen und Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten“¹⁵² ähnelt bereits heutigen Konzepten von Schlüsselqualifikation und Kompetenzentwicklung, wie sie als Spezialformen beruflicher Weiterbildung für beteiligungsorientierte Formen der Arbeitsorganisation beschrieben wurden¹⁵³. So wie die Arbeitsweisen im Dienstleistungssektor bestimmend für alle Sektoren der Volkswirtschaft werden, werden auch die Qualifikationsanforderungen für Angestellte tendenziell zu den Qualifikationsanforderungen aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Im *Dienstleistungssektor* sind zum ganz überwiegenden Teil *Angestellte* beschäftigt, keine Arbeiter. Historisch betrachtet, fällt die formale Unterscheidung der Arbeitenden in Arbeiter und Angestellte zusammen mit der Industrialisierung und erlebt ihren Höhepunkt mit dem Taylorismus. Zu Angestellten wurden diejenigen, welche „dienstleistende“ vorindustrielle Berufe, die nicht der Industrialisierung anheimfielen, ausübten, und vor allem die neue Tätigkeiten Ausübenden durch die Differenzierung des Sozialversicherungsrechts Anfang dieses Jahrhunderts. Separiert von diesen Angestellten wurden die gewerblich beschäftigten Arbeiter, die u. a. hinsichtlich Kündigungsfristen, Krankenversicherung und Bezahlungsmodus schlechtergestellt waren. Allgemein wahrgenommen wurde diese Unterscheidung nicht nur als eine sozialversicherungsrechtliche, sondern als eine zwischen Kopf- und Handarbeit. Diese Unterscheidung korrespondiert meines Erachtens mit der dem Taylorismus immanenten Zurückweisung des eigenständigen Denkens von Arbeitern. Im

¹⁵⁰ a. a. O., S. 287

¹⁵¹ a. a. O., S. 294

¹⁵² a. a. O., S. 287

¹⁵³ vgl. u. Kap. 4.1.

Dienstleistungssektor, wo das tayloristische Arbeitsprinzip nicht griff, blieb es (mehrheitlich) bei Angestellten.

In einer autonomen Arbeitsgruppe, wo jeder unabhängig von seiner Berufsbezeichnung zu allen erforderlichen Arbeitsschritten qualifiziert wurde, ist der Unterschied zwischen Angestellten und Arbeitern letztlich nur noch formal, sozialversicherungsrechtlich. Mit dem Vordringen produktionsnaher Dienstleistungen in der Industrie, erst recht aber mit der Ablösung tayloristischer durch partizipative Beschäftigungsmodelle in der Produktion selbst wird die Überzahl der Angestellten auch im sekundären Sektor weiter steigen.

Wenn also in Zukunft der einheitliche Begriff vom Arbeitnehmer die Aufspaltung in Angestellte und Arbeiter beenden kann, dann wird dieser Arbeitnehmer zum größeren Teil wie ein bisheriger Angestellter sein. Denn er soll qualifiziert und kompetent in selbstverantwortlichen Teams und Gruppen kundenorientiert Dienstleistungen erbringen. Auch wenn er dazu Autos montiert, tut er das für den „Kunden“ seiner Gruppe, den nachgelagerten Produktionsbereich, und er verwendet einen Großteil seiner Zeit auf planende, steuernde und (sich selbst) kontrollierende Tätigkeiten, ergo auf Dienstleistungen.

3. Reorganisationsmodelle im Dienstleistungsbereich

Nachdem in früheren Jahrzehnten Konzepte zur Humanisierung des Arbeitslebens und zur Partizipation der Arbeitenden an der Gestaltung des Arbeitsprozesses mehr von Seiten der Gewerkschaftsbewegung in den sozialen Dialog eingebracht worden waren, wurde er im letzten Jahrzehnt von visionären Managementtheorien scheinbar zum Verwechseln ähnlicher Zielrichtung beeinflusst. Ihre prägnant formulierten Titel sind heute als Schlagwort in aller Munde. Da, wo Konzepte wie Lean production, KVP / Kaizen oder Qualitätsmanagement wirklich in betriebliche Praxis umgesetzt wurden, führten sie zu tiefgreifenden Veränderungen des Arbeitsalltags. Doch gerade ihre Herkunft aus der betrieblichen Praxis ist in der alltagssprachlichen Verwendungen dieser Modebegriffe oft nicht mehr klar. In der soziologischen und volkswirtschaftlichen Literatur finden sich dann allgemeine, verdichtete und abstrahierende Begriffe für diese Konzepte, ihre Auswirkungen und übergreifenden Zusammenhänge, beispielsweise:

Aktuelle betriebliche Strategien, die verstärkt auf eine Selbstorganisation von Arbeit setzen...¹⁵⁴

...neuere Phänomene wie direkte Partizipation und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken¹⁵⁵

...Rückkehr des Menschen in die Fabrik...möglichst umfassende Einbeziehung der Fähigkeiten menschlicher Arbeitskraft in betriebliche Veränderungsprozesse¹⁵⁶

Wandel des Integrationsmodus der internationalen Ökonomie ... neue Rationalisierungsparadigmen¹⁵⁷

...Transformation, aus der...neue Formen von Politik und Wirtschaft hervorgehen werden¹⁵⁸

Gemeinsam ist den Reorganisationskonzepten bereits an ihren Ausgangspunkten, dass sie *flexibilisieren*. Lean production ersetzt blinde Routinearbeit am Fließband in der Autofabrik

¹⁵⁴ VOß / PONGRATZ, 1998, S.131

¹⁵⁵ MÜLLER-JENTSCH, 1999 (1), S. 11

¹⁵⁶ MINSEN, 1999, S. 129

¹⁵⁷ DÖRRE, 1999, S. 302 f.

¹⁵⁸ REICH, 1996, S. 9

durch flexible Montageteams.¹⁵⁹ Qualitätszirkel- und Gruppenarbeitskonzepte gestalten auch die Kommunikation in den Montageteams so flexibel, dass Macht von Autorität getrennt wird:

Die Arbeiter [bei Subaru-Isuzu] hielten einander auch direkt ihre Fehler vor. Sie wurden dazu bei Meetings angehalten, die einer Gruppentherapie ähnelten... Am wichtigsten ist in dieser Hinsicht die Tatsache, daß Manager sich an des Patentrezept, alle bildeten dasselbe Team und erfüllten die vorliegende Aufgabe gemeinsam, klammern, um nicht intern angegriffen zu werden. ... Der Chef weicht der Verantwortung für sein Handeln aus; alles lastet auf den Schultern der Spieler.
Theoretischer formuliert, zeigt sich in den oberflächlichen Szenen des Teamworks zwar Macht, aber keine Autorität.¹⁶⁰

Auch Total quality management (TQM) verfolgt nach GARDINI das Ziel, die Flexibilität eines Unternehmens zu garantieren.¹⁶¹

„Flexibilität eines Unternehmens“, das bedeutet in erster Linie, Flexibilität von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern dieses flexiblen Unternehmens zu erwarten:

Von den Arbeitnehmern wird verlangt, sich flexibler zu verhalten, offen für kurzfristige Veränderungen zu sein, ständig Risiken einzugehen und weniger abhängig von Regeln und förmlichen Prozeduren zu werden.¹⁶²

Die Kompetenzen zu dieser Flexibilität zu entwickeln, um die verlangten Veränderungen immer wieder zu erlernen und zu meistern, das ist ein hoher Anspruch, den die Modelle der Reorganisation an die Beschäftigten des „neuen Kapitalismus“¹⁶³ stellen und mit dem sie gleichzeitig die Weiterbildung nicht nur in ihren traditionellen Formen vor eine immense Herausforderung stellen.

Die Reorganisationsmodelle werden hier in ihren *Auswirkungen auf den Dienstleistungsbereich* reflektiert. Das mag zunächst überraschen, vor allem bei Lean production, wo dieses Konzept doch den Produktionsbereich schon im Namen trägt. Tatsächlich entstanden alle Konzepte, die in diesem Kapitel behandelt werden, in der bzw. für die industrielle Produktion, fokussieren dort jedoch auf die Relevanz

¹⁵⁹ vgl. WOMACK / JONES / ROOS, 1992, S. 60 ff.

¹⁶⁰ SENNETT, 2000, S. 152 f.

¹⁶¹ vgl. GARDINI, 1995, S. 282

¹⁶² SENNETT, 2000, S. 10

¹⁶³ vgl. a. a. O.

produktionsbezogener Dienstleistungstätigkeiten wie Instandsetzung und Arbeitsvorbereitung. Solche Spezialtätigkeiten waren erst aus der tayloristischen Trennung von Planung und Ausführung entstanden, moderne Reorganisationskonzepte überwinden diese Trennung durch integrierte Teams (Gruppenarbeit), in die hinein Instandsetzung und Arbeitsvorbereitung verlagert werden. Das bedeutet auch eine Integration von Dienstleistung und Produktion. Diese ursprünglich industriellen Reorganisationskonzepte wurden dann über ihre Produktions-Umgebung hinaus verallgemeinert und werden inzwischen auch für den Dienstleistungsbereich als Modelle angesehen, sie beeinflussen daher Erwartungen an Arbeitsweisen und Kompetenzen auch von Dienstleistungs-Arbeitnehmerinnen und –Arbeitnehmern. Bei den einzelnen Konzepten soll außerdem hinterfragt werden, wieweit die Übertragung vom Produktions- zum Dienstleistungssektor (und die Erhöhung vom Konzept zum Modell) ihre Gegenstandsangemessenheit beeinflusst haben. Dabei wird aufbauend auf dem letzten Kapitel davon ausgegangen, dass Dienstleistungen schon immer in Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen erbracht worden sind, die sich von der fordistisch beschränkten Kommunikation industrieller Produktion wesentlich unterscheiden haben.

Die Reorganisationsmodelle treffen selbst zunächst keine expliziten Bestimmungen zur *Weiterbildung*. Sie verändern die Arbeitsabläufe, die flexibler, straffer usw. werden. Daraus resultieren dann allerdings neue, gestiegene Ansprüche an die Qualifikationen der Arbeitenden. Die wichtigsten Fertigkeiten und Fähigkeiten zur Bewältigung der neuen Arbeitsorganisation werden in den Kapiteln 4 bis 6 als Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen diskutiert. Zuvor sollen drei wichtige Reorganisationsmodelle von Arbeit kurz in ihrer betriebspraktischen und arbeitsplatznahen Herkunft sowie ihrer managementtheoretischen und betriebswirtschaftlichen Kerndefinition vorgestellt werden, um *aktuelle Managementtheorien als Quelle neuer betrieblicher Ansprüche an Weiterbildung* zu beschreiben, worauf die folgenden Kapitel dann fußen können.

3.1. Lean production, Lean management

Ein Unternehmensberater muß heute, ganz gleich welches Konzept er verkauft, dieses an die Diskussion um "Lean production" ankoppeln, genauso wie Ende der 80er Jahre alles an "Unternehmenskultur" oder "Logistik" angekoppelt war. Für die Begriffe selbst bedeutet dieser Zwang eine ungeheure Aufblähung.¹⁶⁴

Wenn man die zitierte „Aufblähung“ reduziert, sozusagen „die aufblähende Luft wieder abläßt“, dann wird der Blick frei auf das ursprüngliche Ensemble von Vorschlägen zur effizienten Produktion von Autos. Nicht mehr und nicht weniger war das Ziel des *international motor vehicle program* (IMVP) am Massachusetts Institute of Technology von 1985 bis 1990. Doch die Präsentation der Ergebnisse dieses Forschungsprogramms, die 1990 von WOMACK, JONES und ROOS unter dem Titel "The Machine That Changed the World" veröffentlicht wurde, wirkt sehr viel ambitionierter. Das beginnt bei dem dort gepflegten Umgang mit Sprache. Die deutsche Übersetzung erschien 1992 unter dem Titel "Die zweite Revolution in der Autoindustrie". Darin prägen die Autoren einen Begriff, der seitdem um die Welt geht:

Die Japaner entwickelten einen völlig neuen Weg der Herstellung von Gütern, den wir *schlanke Produktion* nennen.¹⁶⁵

Sie definieren ihren Begriff so:

Im Gegensatz dazu (zur Massenproduktion, R. B.) kombiniert das schlanke Unternehmen die Vorteile der handwerklichen und der Massenfertigung, während es die hohen Kosten der ersteren und die Starrheit der letzteren vermeidet. Zu diesem Zweck beschäftigen schlanke Unternehmen auf allen Ebenen der Organisation Teams vielseitig ausgebildeter Arbeitskräfte und setzen hochflexible, zunehmend automatisierte Maschinen ein, um große Produktmengen in enormer Vielfalt herzustellen
"Lean production" (ein Begriff, der von John Krafcik, einem Forscher am IMVP geprägt wurde) ist "schlank", weil sie von allem weniger einsetzt als die Massenfertigung - die Hälfte des Personals in der Fabrik, die Hälfte der Produktionsfläche, die Hälfte der Investition in Werkzeuge, die Hälfte der Zeit für die Entwicklung eines neuen Produktes. Sie erfordert auch weit weniger als die Hälfte des notwendigen Lagerbestands, führt zu viel weniger Fehlern und produziert eine größere und noch wachsende Vielfalt von Produkten.¹⁶⁶

¹⁶⁴ USKE, 1995, S. 5

¹⁶⁵ WOMACK / JONES / ROOS, 1992, S. 52 (Hervorhebung im Original)

¹⁶⁶ a. a. O., S. 19, Anm. i. Orig.

Die „Schlankheitsdiät“¹⁶⁷ lautet also in schlichten Worten: Weniger von allem - außer „automatisierten Maschinen“ und „vielseitig ausgebildeten Arbeitskräften“. Die Entstehung dieser „schlanken“ Produktion beschreiben WOMACK / JONES / ROOS quasi „dialektisch“ - nicht bloß als überlegende Alternative zum Taylorismus, sondern als eine Synthese aus der Aufhebung des Widerspruchs zwischen handwerklicher und Massenfertigung:

Im Kapitel 2 umreißen wir kurz den handwerklichen Ursprung der Autoindustrie in den 1880er Jahren und den Übergang zur Massenproduktion um 1915, als die handwerkliche Fertigung auf unüberwindliche Schwierigkeiten stieß. Wir beschreiben sorgfältig das ausgereifte System der Massenfertigung der 1920er Jahre mit seinen Stärken und Schwächen. Denn seine Schwächen wurden die Quelle der Inspiration für den nächsten Fortschritt im industriellen Denken.¹⁶⁸

Außerdem vereinigt die schlanke Produktion in sich, wie wir gesehen haben, die besten Merkmale der handwerklichen Fertigung und der Massenproduktion.¹⁶⁹

Der quasi „dialektischen“ Form entspricht der ungebrochene Zukunftsoptimismus, mit Lean production die Probleme der Vergangenheit lösen und die Zukunft meistern zu können.¹⁷⁰ Überhaupt wecken die Autoren nicht nur mit dem deutschen Titel „Die zweite Revolution ...“ Assoziationen, die weit über Betriebswirtschaft hinausgehen. Da wird dann aus „kontinuierlich sinkende Preise, Null Fehler, keine Lagerbestände und beliebige Produktvielfalt“ ganz ohne ironisierende Anführungszeichen das „verheißene Land“¹⁷¹ und das Buch endet mit dem unbescheidenen Satz zu unserer Zukunft im Zeichen der schlanken Produktion: „Diese Welt wird völlig anders und sehr viel besser sein.“¹⁷²

Was ist von solchen Visionen ernsthafterweise zu halten? Zumindest die Arbeitswelt sieht ein Jahrzehnt nach den MIT-Forschungen in der Autoindustrie und im produzierenden Sektor auch darüber hinaus in der Tat im Zeichen von Lean production völlig anders aus - aber ist die Welt deswegen auch sehr viel besser geworden? Dazu möchte ich den

¹⁶⁷ Nicht nur linguistisch wäre es vielleicht interessant, über diese Körpermetapher weiter nachzudenken: Personal als Fettansatz im gesunden Betriebskörper... Doch damit würde ich den Zusammenhang von Arbeitsorganisation und Weiterbildung verlassen; vgl. weiterführend: USKE, 1995, S. 42

¹⁶⁸ WOMACK / JONES / ROOS, 1992, S. 24

¹⁶⁹ a. a. O., S. 291

¹⁷⁰ vgl. USKE, 1997

¹⁷¹ WOMACK / JONES / ROOS, 1992, S. 20

¹⁷² a. a. O., S. 292

Blickwinkel von der globalen Betrachtung der Autoindustrie hin zu den dort Arbeitenden wechseln.

Aussagen über die Arbeiter in der Automobilproduktion nehmen bei WOMACK, JONES und ROOS vergleichsweise wenig Raum. Im Vergleich von Massen- und schlanker Produktion wird über sie ausgesagt: Massenproduktionsarbeiter arbeiten lustlos, weil die Qualität ihrer Arbeit nicht wichtig genug genommen wird, und sind verunsichert, weil ihre Arbeitsplätze unsicher sind.¹⁷³ Dagegen heißt es über die Arbeiter in der "schlanken" Toyota-Fabrik:

Das Arbeitstempo in Takaoka war eindeutig schärfer, aber trotzdem hatten die Arbeiter ein Gefühl für den Zweck ihrer Tätigkeit, statt unter dem wachsamen Auge des Meisters nur einfach mechanisch die Arbeit zu tun, aber mit den Gedanken anderswo zu sein. Dies war ohne Zweifel zu einem beträchtlichen Teil der Tatsache zuzuschreiben, daß alle Arbeiter in Takaoka eine Festanstellung auf Lebenszeit bei Toyota hatten, mit sicherem Arbeitsplatz als Gegenleistung für vollen Arbeitseinsatz.¹⁷⁴

Nähere Angaben zur eingangs erwähnten "Vielseitigkeit" der Ausbildung oder auch der Weiterbildung der Arbeitskräfte schlanker Unternehmen machen die Autoren kaum. Zwar bedeuten wichtige Elemente der "schlanken" Produktion wie Teamarbeit und fortwährende Fehleranalyse auch permanente, organisierte Lernprozesse der Beschäftigten und somit implizit auch Weiterbildung. Als Lernziele werden genannt:

Als erstes müssen die Arbeiter zahlreiche Fähigkeiten erlernen - tatsächlich alle Jobs in ihrer Arbeitsgruppe, so daß die Arbeitsverteilung geändert werden kann und die Arbeiter für jeden anderem einspringen können. Dann müssen sie sich weitere zusätzliche Fertigkeiten aneignen: in einfacher Maschinenreparatur, Qualitätsprüfung, Reinigung und Materialbestellung. Ferner müssen sie zum aktiven, ja *vorausschauenden* Denken ermuntert werden, so daß sie Lösungen finden können, bevor Probleme ernst werden.¹⁷⁵

Doch weniger klar sind die Aussagen darüber, wie diese Ziele erreicht werden können. Ein Weiterbildungskonzept gehört nicht zu den „Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology“ über „Die zweite Revolution in der Autoindustrie“.¹⁷⁶ Wo beschrieben werden soll, dass Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht zwangsläufig aus einer bloßen Änderungen der Arbeitsorganisation herrühren, ergänzen die Autoren ihre arbeitsorganisatorische Argumentation lediglich um einen mythisch-gefühligen Vorspann:

¹⁷³ vgl. a. a. O., S. 82

¹⁷⁴ a. a. O., S. 84

¹⁷⁵ a. a. O., S. 104 (Hervorhebung im Original)

¹⁷⁶ a. a. O., S. 3

Unsere Studien ... offenbaren, daß Arbeiter nur dann ansprechen, wenn ein Geist der gegenseitigen Verpflichtung vorherrscht, das Gefühl, daß das Management fähige Arbeiter wertschätzt, Anstrengungen unternimmt, sie zu behalten und bereit ist, Verantwortung auf das Team zu delegieren.¹⁷⁷

Allerdings verändert Lean production da, wo sie über bloße Motivationstechniken hinausgeht und die Arbeitsorganisation selbst verändert, das Arbeiten und das Lernen auch ohne explizites Lernkonzept: Eigenverantwortliche Teams sind lernförderlich, die Stärkung der Eigenverantwortung ist ein Kernelement von Kompetenzentwicklung.¹⁷⁸

Eigenverantwortliche Teams bedeuten auch Kooperation der Arbeiter untereinander in einem von der Hierarchie nicht nur geduldeten, sondern geförderten Freiraum. In der schlanken Produktion fördert den Arbeitsprozess, was ihm im Taylorismus feindlich sich verweigernd gegenüberstand: gemeinsam planende und handelnde Gruppen mündiger Arbeiter. Auf der Strecke bleibt bei dieser neuen Form der Zusammenarbeit jedoch die Solidarität. Denn das Ziel der Zusammenarbeit in den Teams ist ausschließlich von den strategischen Zielen des Unternehmens abgeleitet, während...

...alle Dimensionen, die eine gesellschaftliche Verantwortung für das Produzierte, eine Beschäftigung mit Sinn und Ziel von Arbeit, eine Solidarisierung mit anderen einschlossen...fehlten.¹⁷⁹

Den eigenverantwortlichen Gruppen und Teams in der schlanken Fabrik wird vielleicht genug bezahlte Arbeitszeit gewährt, um über die Verbesserung ihres gemeinsamen Arbeitsprozesses und die Vermeidung von Fehlern zu sprechen. Damit diese Gespräche konstruktiv verlaufen, werden idealerweise sogar Moderationstechniken und andere Kommunikationsformen vermittelt und optimiert. Doch solche „Eigenverantwortlichkeit“ bedeutet keineswegs,...

...daß Betriebe auf Regulierung und Steuerung der Arbeitsverhältnisse und –verläufe überhaupt verzichten. Im Gegenteil: was im Zuge von Entgrenzungen reduziert wird, sind direkte, detailgenaue und breitflächig in festen Formen geltende strukturelle Begrenzungen von Arbeitsprozessen. Dieser Vorgang ist jedoch meist auf einer systemisch „höheren“ betrieblichen Ebene von einer oft verschärften *strukturellen Steuerung* begleitet...¹⁸⁰

¹⁷⁷ a. a. O., S. 104

¹⁷⁸ Der Weiterbildungsaspekt wird im 4. Kapitel ausführlich behandelt; vgl. auch KOMMIT, 1999 (2) und 1999 (4)

¹⁷⁹ HAUG, 1994, S. 319

¹⁸⁰ VOß, 1998, S. 476, Hervorhebungen im Original

Wer im immer effizienter werdenden Team auf der Strecke bleibt, wer als Arbeitsloser von vornherein ausgeschlossen bleibt, wo die immer schneller produzierten Autos noch fahren sollen und mit welchen Umweltfolgen - solche Fragen dürften vielleicht sogar angesprochen werden, aber jeder Lösungsversuch sprengte den Rahmen der Eigenverantwortlichkeit. Vielmehr wird...

...mit verschiedenartigen Techniken indirekter Steuerung (Führung durch Zielvereinbarung, ideologische Einbindung durch Unternehmenskulturstrategien, Leistungsforcierung durch Markt- und Konkurrenzmechanismen) der Versuch unternommen, die erweiterten Spielräume entgrenzter Arbeits- und Betriebsvorgänge in neuer Form im Griff zu behalten.¹⁸¹

Solche politischen Fragen können in Parteien und Gewerkschaften angesprochen werden. Aber wer geht da noch hin, wenn er seine individuellen Interessen an beruflicher und sozialer Entwicklung von der Arbeitsorganisation seines Unternehmens bereits optimal berücksichtigt sieht und die Gewerkschaft (scheinbar?) nur die Interessen der anderen, der Schwächeren vertritt? Altruismus allein trägt keine Gewerkschaft. Solidarität bedeutet, dass jemand seine Interessen gemeinsam mit anderen vertritt, die gleiche Interessen haben - der Solidaritätsgedanke reicht bis hin zu den gleichen Interessen aller Menschen an der Verwirklichung ihrer Grundrechte, aber er beginnt bei der kollektiven Vertretung gemeinsamer Alltagsinteressen. Ist dieser Anfang aller Solidarität im Alltag nicht mehr gegeben, endet der Gedanke an Solidarität (jedenfalls in ihrer bisher bekannten Form) bereits, bevor er begonnen hat. Eben dies ist der Preis der Eigenverantwortlichkeit autonomer Gruppen- oder Teamarbeit. Denn Eigenverantwortlichkeit bedeutet ja nichts anderes als die Verlagerung von unternehmerischen Aufgaben und letzten Endes des unternehmerischen Risikos schlechthin in Teams oder Gruppen, die sich zusätzlich zu den Sachzwängen ihrer Arbeit auch noch mit deren Organisation befassen dürfen und insofern die Arbeit „des Unternehmers“ bzw. seiner ehemaligen Hierarchie miterledigen. In der Sprache der Managementtheoretiker heißt das auch „Entrepreneurship“. Das bedeutet, die Zwänge des Marktes, denen bisher nur der Unternehmer und sein Management ausgesetzt waren, in die Gruppe hinein zu verlagern und so „Arbeit und Arbeitskraft zu entgrenzen“.¹⁸²

¹⁸¹ a. a. O., Hervorhebungen und Anmerkungen im Original

¹⁸² vgl. a. a. O.

Aus der subjektiven Sicht der Mitglieder einer eigenverantwortlichen Gruppe bedeutet das, die Marktzwänge zu verinnerlichen. Auf dieser abstrakteren Ebene beeinflusst das Modell Lean production auch die *Arbeitsorganisation von Dienstleistungen*. Besonders im Bereich qualifizierter Dienstleistungen waren Teamwork oder vergleichsweise vielseitige Tätigkeiten im Unterschied zur industriellen Massenproduktion nichts Neues, wohl aber die von dem Toyota-Konzept und der MIT-Studie ausgehenden, „partizipativen“ oder indirekten betriebswirtschaftlichen Steuerungsmethoden, die heute auch bei Dienstleistern mit „Verschlankung“ assoziiert werden. Diese Konsequenz von Lean management beschreibt GLIßMANN am Beispiel seiner Erfahrungen im eigenverantwortlichen Team des IBM-Schulungszentrums Essen:

Ich selber habe dieses neue Phänomen das erste Mal im IBM-Schulungszentrum in Essen wahrgenommen. Anfang '94 gab es im Betrieb vor Ort plötzlich keine Manager mehr und die Beschäftigten in Essen wurden eingeteilt in Teams, jedes Team verantwortlich für ein bestimmtes Schulungssegment. Einzige Vorgabe: „Seid profitabel! Wenn ihr nicht profitabel seid, machen wir die Schule zu!“ In den Teams wurde nun also - neben der Schulungsarbeit - überlegt: „Was können wir machen? Wie können wir die Kosten senken? Wie kommen wir an Kunden ran?“. Das war zum einen ganz toll, eine neue Herausforderung. Zum anderen geschah aber auch dies: Eines Tages kam ein Kollege in sein Team und sagte: „Leute, ich hab das mal durchgerechnet, wir sind hier vierzehn Menschen. Der Markt gibt aber nur Arbeit her für zwölf. Wenn wir also nur zwölf wären, dann könnten wir richtig profitabel sein ... Sonst haut das einfach nicht hin.“ Man saß in der Runde schaute hierhin, schaute dorthin, und ohne daß man ganz genau hätte sagen können, wie es passiert war, ruhten dann plötzlich fast alle Augen auf zwei Kollegen, und in allen Köpfen war der gleiche Gedanke: „Wenn die beiden nicht dabei wären, dann würden wir es schaffen - wir zwölf...“¹⁸³

Lean production findet eben nicht in einer von Vollbeschäftigung gekennzeichneten Arbeitswelt statt, wo es nicht so schlimm wäre, wenn jemand seinen Arbeitsplatz verlöre, weil er oder sie schnell einen gleichwertigen neuen fände. Auch im Zusammenhang mit Lean production zeigt sich, dass Vollbeschäftigung zwar im gesellschaftlichen, aber nicht im betriebswirtschaftlichen Interesse liegt. USKE beschreibt Massenarbeitslosigkeit sogar als „Folge und Bedingung“ von schlanker Produktion.¹⁸⁴ Er weist darauf hin, dass sowohl die Ursprünge der Einführung dessen, was 40 Jahre später schlanke Produktion genannt wurde, Ende der 40er-Jahre bei Toyota als auch die erfolgreichen Projekte der Einführung von Lean production in der US-amerikanischen Autoindustrie mit Arbeitern gelangen, die Angst vor ihrer Entlassung in die Arbeitslosigkeit haben mussten oder als Arbeitslose mit ihrer Einstellung eine „zweite Chance“ erhielten, sich für eine effiziente Autoproduktion zu engagieren. Vielerorts hat Lean production auch durch Entlassung von durch ihre

¹⁸³ GLIßMANN, 1996 (1), S. 15

¹⁸⁴ vgl. USKE, 1995, S. 73 f.

effizienteren Methoden entbehrlich gewordenen Arbeitskräfte kräftig zur Steigerung der Arbeitslosigkeit beigetragen. In der Alltagssprache vieler Manager ist „Verschlankung“ geradezu zu einem Euphemismus für Arbeitsplatzabbau geworden.

Doch WOMACK, JONES und ROOS beschreiben selbst, wann die Angst vor Arbeitslosigkeit kontraproduktiv für das Konzept der schlanken Produktion wird:

In einigen General Motors-Vorzeigewerken fanden wir dagegen einen neuen Team-Vertrag und den gesamten formalen Apparat der schlanken Produktion. Aber nach kurzer Beobachtung wurde offenbar, daß kaum Teamarbeit geleistet wurde und die Arbeitsmoral in der Fabrik sehr niedrig war.

Wie kann man diese scheinbaren Widersprüche erklären? Die Antwort ist einfach. Die Arbeiter in den Ford-Fabriken (wo gute Teamarbeit praktiziert wurde; Anm. von mir, R.B.) hatten großes Vertrauen in die Betriebsleitung, die sich Anfang der 1980er Jahre sehr darum bemühte, die Prinzipien der schlanken Produktion zu verstehen. Sie glaubten auch fest daran, daß das Unternehmen ihre Arbeitsplätze erhalten würde, wenn alle Arbeiter zusammenarbeiteten, um die Arbeit auf die beste Weise durchzuführen. In den GM-Fabriken dagegen fanden wir, daß die Arbeiter nicht glaubten, daß das Management schlanke Produktion richtig umsetzen könne. Kein Wunder, da Anfang der 1980er Jahre GM sich auf die Einführung fortgeschrittener Technologie konzentrierte, um die Arbeiter loszuwerden. Die GM-Arbeiter hatten auch die fatalistische Einstellung, daß viele Fabriken ohnehin zum Untergang verurteilt wären. Unter diesen Umständen überrascht es kaum, daß die Bekenntnisse zur schlanken Produktion seitens der Konzernleitung und seitens der Gewerkschaft nie in Fortschritte im Fabrikalltag umgesetzt wurden.¹⁸⁵

Die in der erfolgreichen, weil „schlanken“ Fabrik Arbeitenden, sollen sich also, was ihre eigenen Arbeitsplätze betrifft, in Sicherheit befinden. Erst dann werden sie sich auf das Konzept einlassen. Damit sind ihre Interessen unterschieden von denjenigen ihrer Kollegen, die außerhalb der „schlanken“ Fabrik ohne solche sicheren Arbeitsplätze leben müssen, sei es in prekären Beschäftigungsverhältnissen beispielsweise bei Zulieferbetrieben oder sei als vollständig Arbeitslose.

Zu den einleitend erwähnten Herausforderungen für *Gewerkschaften*, die nicht nur auf betrieblicher, sondern auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene relevant sind, gehört es meines Erachtens, zwischen diesen Beschäftigtengruppen Solidarität in neuer Form zu ermöglichen. Darin sehe ich heute eine entscheidende Aufgabe auch für die Zukunft der Gewerkschaften und ihrer gesellschaftlichen Gestaltungsmacht insgesamt. „Neue Solidarität“ entsteht nicht aus moralischen Appellen, seinen Arbeitsplatz zum eigenen Nachteil, aber zum Vorteil von Schwächeren zu teilen. Schließlich war die Erkenntnis, dass Interessen stärker sein können als Moralvorstellungen, einmal konstituierend für die Gewerkschaftsbewegung. Heute finden sich die Menschen, die unter den Bedingungen

¹⁸⁵ WOMACK, JONES und ROOS, 1992, S. 104 f.

schlanker Produktion arbeiten, verwirrt in neuen Widerspruchsverhältnissen, in denen die ihnen bekannten, traditionellen gewerkschaftlichen Handlungsstrategien nicht mehr ausreichen, um sich zu behaupten. Neue Solidarität kann vielleicht aus der Erkenntnis entstehen, dass die Arbeit unter den Bedingungen schlanker Produktion mir nicht nur den unbestreitbaren Vorteil größerer Unabhängigkeit und Entwicklungsmöglichkeit bietet - der auch allen, die bereits so arbeiten, erhalten werden soll und möglichst vielen Weiteren zugute kommen soll - sondern dass zur Eigenverantwortlichkeit auch die Eigenverantwortlichkeit für die eigene Person gehört, deren Interessen sich nicht in der Arbeit erschöpfen. Wo auf Teamsitzungen ehrlich und ernsthaft die Frage erörtert wird: „Wofür arbeiten wir eigentlich?“, da beginnt solidarischer Umgang mit Lean production. Der Schritt vom „ich“ zum „wir“ beginnt vielleicht neu mit der gemeinsamen Thematisierung gemeinsamer Interessen an einer Neukonstruktion „alltäglicher Lebensführung“:

Der Wandel der Arbeitsverhältnisse verändert ... nicht nur die unmittelbare Arbeitssphäre. Ein wichtiges Charakteristikum des aktuellen Übergangs sind die nachhaltigen Auswirkungen auf die Gestaltung des gesamten Lebenshintergrundes von Erwerbstätigen. Entgrenzt sich die Arbeit und damit der Zugriff auf Arbeitskraft, dann gerät auch die strukturelle Beziehung von betrieblich verfaßter Erwerbsarbeitssphäre und Privatleben in Bewegung: auch das gewohnte Verhältnis von „Arbeiten“ und „Leben“ wird entgrenzt. Folge ist auch hier, daß die Betroffenen in neuer Qualität eigene Strukturen schaffen und individuelle Neubegrenzungen vornehmen müssen. ... Entgrenzte Arbeitsstrukturen verwischen auch sachlich die Grenzen zu anderen Tätigkeiten und Lebenssphären. ... Star auf Selbstorganisation beruhende Arbeitsformen (Gruppen- und Teamarbeit, Projektarbeit...)... erzeugen massive Überschneidungen zwischen dienstlichen Sozialregeln und privaten Normen...¹⁸⁶

Wenn eine gemeinsame Interessenlage vorhanden ist, braucht diese „Neubegrenzung“ nicht auf die Ebene individueller Handlungsfähigkeit beschränkt zu bleiben.

¹⁸⁶ vgl. Voß, 1998, S. 479, Anmerkungen im Original

3.2. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Kaizen und Qualitätszirkel

Auch der *kontinuierliche Verbesserungsprozess*, japanisch *Kaizen* (*Kai*: Wandel, *Zen*: das Gute) genannt, hat seinen Ursprung in der japanischen Automobilindustrie. Kaizen gilt als die Lösung des Problems „Muda“, der Verschwendung von Arbeit, Material und Zeit. Danach wird Arbeit vor allem durch nichtwertschöpfende Beschäftigung von Spezialisten in Hierarchien verschwendet, Material wird durch umfangreiche Lagerhaltung und systematische Produktion von Ausschuss verschwendet, und Zeit wird durch langwierige Nachbesserungsarbeiten an Autos verschwendet, deren fehlerhafte Produktion zuvor in Kauf genommen wurde, damit das Fließband ohne Unterbrechung weiterlaufen konnte. Laut WOMACK, JONES und ROOS geht das Gegenkonzept Kaizen auf den Toyota-Ingenieur Taiichi OHNO zurück:

Nach seiner Rückkehr [aus Detroit Autofabriken, deren tayloristisches Massenfertigungssystem für ihn „voller muda war“; Anm. von mir, R.B.] nach Toyota City begann Ohno zu experimentieren. Im ersten Schritt gruppierte er Arbeiter zu Teams mit einem Teamleiter statt Vorarbeiter. Den Teams wurden einige Montageschritte und ein Stück Fließband zugeteilt. Dann wurde ihnen gesagt, sie sollten zusammenarbeiten und den besten Weg finden, die Arbeitsgänge durchzuführen. Der Teamleiter koordinierte das Team und führte auch Montagearbeiten durch; insbesondere sprang er für abwesende Arbeiter ein - in Massenproduktionsfabriken ein undenkbares Schema.¹⁸⁷

Dass das japanische bzw. „toyotistische“ Teamleiter-Rollenmodell für die Arbeiter solcher Teams und ihre Gewerkschaften auch Schattenseiten hat, schildern KRUSE / PAUL-KOHLHOFF am Beispiel von SEAT:

Das neue Werk in Matorell stellt SEAT offenbar vor eine Reihe neuer Herausforderungen in der Personalpolitik. Um den Abschied vom Taylorismus und die Annäherung an japanische Produktionsweisen zu meistern, machte SEAT Clive Griffith zum Werkschef in Matorell, der in Sunderland ... die neue Fabrik von Nissan mitaufgebaut hatte. Kernstück soll die Einführung der Gruppenarbeit sein: Gruppen von 10 bis 15 Arbeitern, auf weniger Lohngruppen aufgeteilt als bisher, sollen unter einem team leader zusammenarbeiten. Nach den Worten des Personalchefs von SEAT soll dieser "für seine Leute so etwas wie ein Vater sein". Die Personalleitung schlug nun den Gewerkschaften vor, diesen team leader auch mit der Vergabe von jährlichen individuellen Prämien für Produktivität, persönliche Verdienste und Qualitätssicherung zu betrauen. Für die UGT und CC.OO in SEAT bedeutete dieser Vorschlag eine Rückkehr in die 50er Jahre, in denen der Vorarbeiter nach Gutdünken Prämien verteilte. Die Gewerkschaften können sich die Vergabe von Prämien nur nach objektiven Kriterien vorstellen.¹⁸⁸

Weniger problematisch als die Frage der Hierarchie im Team und als die bis heute umstrittenen Entlohnungsgrundsätze für Gruppenarbeit erwies sich der kontinuierliche Verbesserungsprozess im engeren Sinn: Kaizen gilt auch als Ursprung der *Qualitätszirkel*.

¹⁸⁷ a. a. O., S. 61

¹⁸⁸ 1992, S. 99

WOMACK/ JONES / ROOS berichten in diesem Zusammenhang von den Anfängen beteiligungsorientierter Gruppenarbeitsprozesse bei Toyota:

Dann übertrug Ohno dem Team die Aufgaben des Reinigers, kleinere Werkzeugreparaturen und die Qualitätsprüfung. Als die Teams reibungslos zusammenarbeiteten, plante er als letzten Schritt periodisch für jedes Team Zeit ein, um gemeinsam Wege zur Verbesserung des Ablaufs zu finden. (Im Westen wurde später dieser kollektive Prozeß, Vorschläge zu erarbeiten, »Qualitätszirkel« genannt.)¹⁸⁹

Solche Qualitätszirkel prägen etwa unter dem Namen „VW-Zirkel“ die Personalpolitik bei VW bereits seit 1982. Sie haben sich dort auch aus Sicht der Arbeitnehmer, die auf diese Weise beteiligt werden, und der Betriebsräte bewährt.¹⁹⁰

Durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse per Qualitätszirkel lässt sich nicht nur die Ausschussquote am Ende des Fließbands drastisch senken, damit lassen sich darüber hinaus auch die Kosten der an das Fließband an- bzw. zugelieferten Teile senken. Denn das Erfahrungswissen der Arbeiter, mit welchen anders konstruierten Einzelteilen man ein Auto vielleicht auch genauso gut oder gar besser, aber gleichzeitig einfacher oder schneller bauen könnte, kann, vom Einzelfall des altbekannten Verbesserungsvorschlags zum Regelfall des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gewandelt, zur permanenten Kostenanalyse genutzt und so regelmäßig in Vorgaben für die Zulieferer umgemünzt wird. In der japanischen (Auto)-Industrie ist dieser permanente Dialog mit den Zulieferern, quasi ein Meta-Qualitätszirkel mit einem Verbund ausgewählter Lieferanten, in das sogenannte „Keiretsu“-System eingebettet, die gegenseitige Kapitalverflechtung von Unternehmen, in diesem Fall von Automobilunternehmen mit Zulieferern und deren Subzulieferern.¹⁹¹ USKE problematisiert solche Modelle vor dem Hintergrund deutscher und europäischer Arbeitsbeziehungen pointiert:

Ist der Zulieferer der Zukunft Partner oder Zitrone? Einerseits soll die „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ zwischen Hersteller und Zulieferer die Produktionskette optimieren, andererseits scheint die Praxis auf den „Lopez-Effekt“ hinauszulaufen: Reduktion der Kosten durch Auspressen oder Auswechseln der Zulieferer. Wird das Zuliefersystem zur Pyramide oder zum Netzwerk? Es ist eine offene Frage, ob die aus Japan bekannten schlechten Arbeits- und Lohnbedingungen bei den Zulieferern auf der unteren Stufe auch in Westeuropa in dieser Form möglich sind.¹⁹²

¹⁸⁹ 1992, S. 61

¹⁹⁰ vgl. PAUL-KOHLHOFF, 1992, S. 105 und S. 112

¹⁹¹ vgl. WOMACK/ JONES / ROOS, 1992, S. 205

¹⁹² 1995, S. 57

Dass kontinuierliche Verbesserungsprozesse über die unmittelbaren Produktion hinaus auch produktionsnahen Dienstleistungen wie Entwicklung und Einkauf erfassen, hat auch noch einen anderen Aspekt: *Im Dienstleistungsbereich* bedeuten Bürobesprechungen, Meetings, Teamsitzungen oder wie auch immer Treffen zum gemeinsamen Gespräch über die Arbeitsorganisation genannt wurden und werden, traditionell nicht so etwas grundsätzlich Neues wie die Qualitätszirkel für den Produktionsbereich bedeuten. Die Methoden bedürfen sicherlich häufig der Verbesserung - das liegt häufig noch zu wenig im Augenmerk der Verantwortlichen für Personalpolitik und für Weiterbildung bei Unternehmen, in deren "Kultur" ein Begriff wie Supervision noch ein Fremdwort ist. Aber dass man während der Arbeitszeit auch einmal innehalten und gemeinsam über die Arbeit sprechen darf, das war nur in tayloristischen Fabriken etwas Besonderes.¹⁹³

Zum Schluss dieser einführenden Beschreibung von Lean production und Kaizen möchte ich darauf hinweisen, dass bei Gesprächen, Veröffentlichungen, Bildungsveranstaltungen und anderen Formen der Kommunikation über Reorganisationsmodelle oft nur schwer zwischen den realen Veränderungen der Arbeitsorganisation durch schlanke Produktion und kontinuierliche Verbesserungsprozesse und dem *Mythos* beider Begriffe zu unterscheiden ist:

Im ablaufenden Diskurs ist "Lean production" ein ... Mythos, eine Formel, die das Geheimnis der Japaner enthüllt, die die Wirtschaft, ja die Welt revolutioniert (Die MIT-Studie sagt dies ausdrücklich). Sie gebiert Unter-Formeln, die tiefer in das Geheimnis blicken lassen (KAIZEN gegen MUDA, KANBAN etc.) Sie hat den Charme einer nicht geglaubten Lösung aller Probleme... "Lean production" erscheint als das universelle Mittel für die Realisierung einer Vision der Welt von morgen... Und gleichzeitig ist "Lean production" das Versprechen auf Gewinnmaximierung. "Lean production" erscheint als invisible hand des Postfordismus, wobei das Gewinnstreben der Unternehmer nicht nur allgemeinen Nutzen erzeugt, sondern gleich auch alle Gegensätze einebnet. In einem Großteil der Literatur zu Lean production erscheint die schlanke Fabrik wie eine Verwirklichung der marxistischen Utopie einer nichtentfremdeten Gesellschaft: Kapitalist und Proletarier begraben ihren historischen Gegensatz, und zwar nicht wie bei der Idee der Sozialpartnerschaft als Zweckbündnis, sondern als Aufhebung ihrer Gegensätze. Sie legen ihre Charaktermasken ab und verhalten sich zueinander als Menschen. Die Hierarchien werden immer flacher, die Arbeitsteilung wird immer aufgehobener, der zerstückelte Mensch wird ganzheitlich. Nicht mehr die Entfremdung ist das Mittel der Profitproduktion, sondern die Aufhebung der Entfremdung. (Vielleicht erklärt das, weshalb in einer Zeitschrift, die "Beschaffung aktuell" heißt, Artikel über Kant und Hegel zu finden sind).¹⁹⁴

¹⁹³ vgl. o., Kap. 2

¹⁹⁴ USKE, 1995, S. 44 f., alle Anmerkungen im Original

Der Mythos von der schlanken Produktion hat ebenso wie der Mythos von der „totalen Qualität“ (s. u.) seinen Platz in den Köpfen von Unternehmensberatern und Managern. Von diesem Mythos gingen in den letzten Jahren viele betriebliche Umstrukturierungsmaßnahmen aus, die dann an den Arbeitsplätzen als verwirrende Abfolge einander widersprechender Einzelmaßnahmen erschienen.

3.3. Qualitätssicherung nach DIN EN ISO 9000 ff, Total quality management, Qualitätspreis der EFQM

Die Konzepte des modernen Qualitätsmanagements haben mit denen der schlanken Produktion gemein, dass alle Beschäftigten von ihnen betroffen sind, insbesondere auch diejenigen mit ausführenden Tätigkeiten, und dass von allen ein aktives und eigenverantwortliches Arbeiten erwartet wird. Wie sich gerade in dieser Hinsicht die herkömmlichen Begriffe von Qualität und Qualitätssicherung von umfassendem Qualitätsmanagement unterscheiden, wird schon durch die Gegenüberstellung ihrer Normierung deutlich:

Qualität ist die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, die Qualitätsanforderung zu erfüllen.¹⁹⁵

Total quality management: Auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.¹⁹⁶

DIN EN ISO 9000 ff normieren nach deutschem und europäischem Recht sowie nach internationalen Standards Qualitätsmanagementsysteme, indem deren Verfahren nach einer bestimmten Ordnung dokumentiert werden. Diese Normenreihe entstand auch infolge der EG-Richtlinie zur Produkthaftung und der daraus resultierenden Verpflichtung der Unternehmen, im Rahmen ihrer Organisationsverantwortung alle notwendigen Maßnahmen zu treffen, damit nur ausreichend sichere Produkte in Verkehr gebracht werden.¹⁹⁷ Grundlage ist ebenfalls die Kundenorientierung. ISO 9000 unterscheidet sich von dem umfassenderen Anspruch des Total quality management (TQM) durch die Beschränkung auf einen verfahrensbezogenen, "technokratischen" Ansatz, der psychische und pädagogische Prozesse ausblendet. Die Norm 9000 beschreibt eigentlich Verfahren zur Fehlervermeidung in der Produktion durch Fehlersammelkarten, Qualitätsregelkarten und andere statistische Verfahren. Teil eines solchen Verfahrens kann durchaus die Qualifizierung von Mitarbeitern sein. Doch dokumentiert wird dann letztlich nur, ob es eine Regel im Unternehmen gibt, Mitarbeiter zu qualifizieren. Ob diese Regel eingehalten wird

¹⁹⁵ DIN 55 350, Teil 11

¹⁹⁶ DIN EN ISO 8402

¹⁹⁷ vgl. ZINK, 1996, S. 20

und ob sie unter berufspädagogischen Gesichtspunkten sinnvoll ist, spielt für die ISO-Zertifizierung so wenig eine Rolle wie der Lernprozess selbst, der zur Qualifizierung erfolgt.

Was bedeuten DIN EN ISO 9000 ff für *Dienstleister*? Die Zusatznorm 9004, Teil 2 versucht, die Norm 9000 auf Dienstleister zu übertragen, indem etwa quantitative durch qualitative Verfahren ersetzt werden. Ein unverzichtbares Kriterium, das Qualitätsmanagementsysteme nach dieser Norm unabhängig von Branche und Sektor vorgeben, ist die Kundenorientierung. Anhand der dazu aufgestellten Regelkreise können die unterschiedlichen Normen für produzierende und für Dienstleistungsunternehmen verglichen werden :

Erfolg am Markt haben langfristig nur die Unternehmen, die in der Lage sind, die Anforderungen ihrer Kunden *an die Dienstleistung oder an das Produkt* zu erfüllen

...

Ausgehend von den gesamten Anforderungen der Kunden muß das Unternehmen prüfen, ob es in der Lage ist, diese Anforderungen zu erfüllen. Erst nach dieser Prüfung wird die Leistung entwickelt, realisiert und dem Kunden geliefert.... Zuletzt wird festgestellt, ob die Anforderungen des Kunden erfüllt wurden und ob es neue Anforderungen gibt. Damit ist der Kreis geschlossen: Er geht vom Kunden ins Unternehmen und von dort wieder zurück zum Kunden. Diese Idee wurde als Qualitätskreis festgeschrieben.¹⁹⁸

Dieser Regelkreis zur Sicherung zufriedener Kunden eines technischen Produkts wurde in der DIN EN ISO 9004, Teil 2 für die Belange von Dienstleistungsunternehmen übersetzt. Wie man sieht, wurde der Kreis dabei eckiger:

¹⁹⁸ WUNDER, 1995, S. 131, Hervorhebung von mir, R. B.

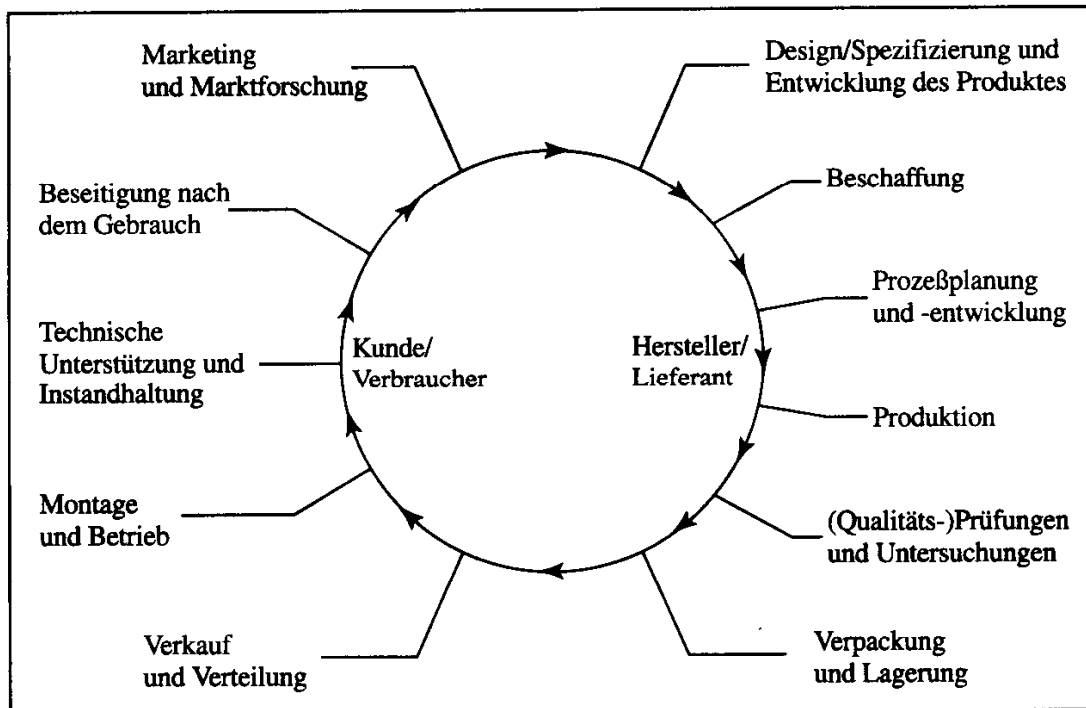


Abb. 1: Qualitätskreis für produzierende Unternehmen (entnommen der ISO 9004, Teil 1).

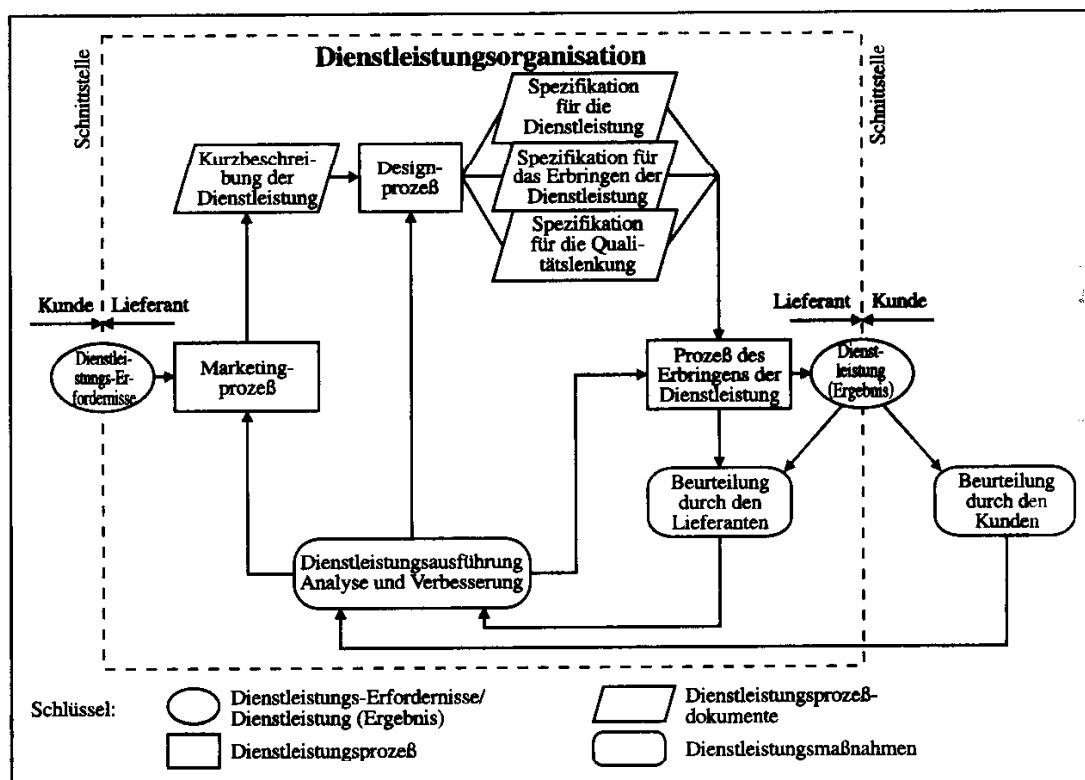


Abb. 2: Qualitätskreis für Dienstleistungsunternehmen (entnommen der ISO 9004, Teil 2)

Was in Teil 1 einfach als "Produktion" bezeichnet werden kann, zerfällt in Teil 2 in die wechselseitig aufeinander bezogenen Kategorien "Prozeß des Erbringens der Dienstleistung" und "Dienstleistung (Ergebnis)". Aus den Qualitätsprüfungen beim Hersteller wird die Doppelung "*Beurteilung* durch den Lieferanten" und "*Beurteilung* durch den Kunden"; damit wird die Aufstellung von Qualitätskriterien externalisiert, denn dem Kunden kann die Grundlage seines Urteils ja nicht vorgegeben werden; die Sphären "Kunde / Verbraucher", die im ersten Kreis klar getrennt sind, verwischen zugunsten von "Schnittstellen Kunde - Lieferant" auf beiden Seiten des zweiten "Kreises". Verpackung und Lagerung entfallen. An ihre Stelle treten "Dienstleistungsausführung Analyse und Verbesserung". Aus "Verkauf und Verteilung" wird ein "Marketingprozeß". "Montage und Betrieb", "Technische Unterstützung und Instandhaltung" und "Beseitigung nach dem Gebrauch" entfallen ersatzlos. Aus "Marketing und Marktforschung" wird ein "Designprozeß", der jedoch als "Dienstleistungsprozeß" gleichzeitig an die zwei Stufen zuvor angesiedelte "Dienstleistungs-Erfordernis" namens "Dienstleistungsausführung Analyse und Verbesserung" gekoppelt ist. Aus diesen Gegenüberstellungen wird meines Erachtens deutlich, wie sich der kommunikative und symbolanalytische, zwischenmenschliche Prozess der Dienstleistung gegen die Gleichsetzung mit materieller Produktion sperrt. Und je höhere Ansprüche eine Dienstleistung an die Bildung und an die sozialen Kompetenzen der Menschen stellt, die sie erbringen, desto irrelevanter werden ihre durch DIN EN ISO 9004, Teil 2 genormten Aspekte. Dies wird schnell deutlich, wenn man sich den "Qualitätskreis" beispielsweise für die Dienstleistung berufliche Bildung vorstellt: Bei dem Versuch, Qualifikation als Produkt zu definieren, bleibt die Erstellung dieses Produkts bzw. die Erbringung dieser Dienstleistung auf der Strecke:

Der Norm folgend werden als Dienstleistung in der beruflichen Bildung nun "Tätigkeiten an der Schnittstelle zwischen Lieferant und Kunde" verstanden, die geeignet sind, die berufliche Qualifikation der Teilnehmer von einem definierten Eingangsniveau zu einem definierten Zielniveau in einer vorgegebenen Zeit und unter dem Einsatz vertraglich vereinbarter Mittel zu erreichen. Qualifikationen können in diesem Sinne insbesondere sein:

- Kenntnisse,
- Fähigkeiten,
- Fertigkeiten,
- Erfahrungen,
- Verhalten und Einstellungen.

Aufgrund der Besonderheiten der beruflichen Bildung kann dabei nicht festgelegt werden, daß nach Erbringen der Dienstleistung dieses definierte Endprofil erreicht ist, da viele Faktoren, die ... nicht allein vom Lieferanten (so wird im folgenden das Unternehmen bzw. die Einrichtung der beruflichen Bildung bezeichnet) zu beeinflussen sind.¹⁹⁹

¹⁹⁹ KEGELMANN, S. 161, Anmerkung im Original

Für die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff wird zwar der Begriff „Qualitätsmanagement“ verwandt,²⁰⁰ doch eigentlich geht der Anspruch von Qualitätsmanagement (QM) im Allgemeinen und umfassendem Qualitätsmanagement oder *Total quality management* (TQM) im Besonderen weiter als der nach DIN EN ISO 9000 ff:

Der Aufbau und vor allem die Dokumentation eines QM-Systems stellen die Eindeutigkeit und Nachvollziehbarkeit von (Produktions-)Prozessen sicher, was in diesem Zusammenhang eine besondere Relevanz hat. Dadurch, daß man beweisen kann, daß man etwas richtig gemacht hat, wird auch eine positive Auswirkung auf die (Produkt-)Qualität erwartet.

Im Gegensatz - aber auch in Ergänzung - dazu stellt ein Total Quality-Konzept zunächst die Frage, ob das Richtige gemacht wird. Das heißt: Im Vordergrund allen Handelns steht hier die Ausrichtung auf den Kunden (im Gegensatz zu einer vorwiegenden Innenorientierung im Rahmen der DIN EN ISO 9000).²⁰¹

Total quality management geht zurück auf das Konzept Total quality control, das Ende der fünfziger Jahre in den Zuliefererverbünden der japanischen Automobilindustrie eingeführt wurde.²⁰² Mit *total* ist nichts Totales, sondern die *umfassende* Beteiligung *aller* Beschäftigten während des Produktionsprozesses an der Sicherung der Qualität gemeint, im Gegensatz zur nachträglichen Kontrolle der Qualität durch spezielle Prüfer. Drei Jahrzehnte später waren

“...das Konzept und die Philosophie des TQM ... zu einem zentralen Thema geworden sowohl in der unternehmerischen Praxis als auch in der wissenschaftlichen Diskussion. ... Das TQM-Konzept verfolgt dabei das Ziel, durch Mitwirkung aller Mitarbeiter eine die Kundenanforderungen befriedigende und kontinuierliche Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu möglichst niedrigen Kosten zu garantieren und dadurch langfristig die Wettbewerbsfähigkeit, Effektivität und Flexibilität eines Unternehmens.”²⁰³

Die Mitwirkung aller Mitarbeiter, hier als Mittel zum Ziel der Wettbewerbsfähigkeit gesehen, korrespondiert berufspädagogisch mit der Entwicklung sozialer Kompetenzen. Außerdem kann ihre notwendige Unterkategorie der Mitarbeiterzufriedenheit Betriebsräten wesentliche Anknüpfungspunkte für die Vertretung von Mitarbeiterinteressen bieten. Dies gilt nun nicht allein für Industriebetriebe. Denn weitere zehn Jahre später begann das TQM-Konzept auch in produktionsfernen Bereichen des Dienstleistungssektors wie der Hotellerie Fuß zu fassen. Als dienstleistungsspezifische Qualitätskomponente wird das persönliche Verhalten von Mitarbeitern gegenüber Kunden betont.

²⁰⁰ vgl. ZINK, 1996, S. 20

²⁰¹ a. a. O., S. 22 f.

²⁰² vgl. WOMACK, JONES und ROOS, 1992, S. 161

²⁰³ GARDINI, 1995, S. 282

Für die Bewertung der Konzepte und der Praxis von TQM in Unternehmen spielen nach international vergleichbaren Standards verliehene Qualitätspreise eine wichtige Rolle. Die *European Foundation for Quality Management* (*EFQM*), 1988 vom EG-Kommissionspräsidenten Jaques DELORS zusammen mit 14 europäischen Unternehmen gegründet, verleiht seit 1992 den European Quality Award (EQA), der auf den 1987 vom US-Präsidenten Ronald REAGAN erlassenen Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act zurückgeht. Für den EQA werden Unternehmen anhand einer Skala von maximal 1000 Punkten verglichen. Das zugrundeliegende TQM-Modell der EFQM, nach dem Unternehmen sich zunächst auch selbst einschätzen können, bewertet zu 50 % Unternehmensprozesse, sogenannte „Befähiger“, darunter Mitarbeiterorientierung mit 9 %, und zu 50 % Unternehmensergebnisse, darunter Mitarbeiterzufriedenheit mit 9 % und „gesellschaftliche Verantwortung / Image“ mit 6 %. Diese Kriterien werden von der EFQM konkretisiert:

Mitarbeiterorientierung

- Planung und Verbesserung der Mitarbeiterressourcen
- Erhalt und Weiterentwicklung der Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter durch Personalplanung -auswahl und -entwicklung
- Vereinbarung der Ziele mit Mitarbeitern und Teams und ständige Überprüfung der Leistungen
- Förderung der Beteiligung aller Mitarbeiter am Prozeß der ständigen Verbesserung und Autorisierung der Mitarbeiter selbst zu handeln
- Art und Weise einer wirksamen Kommunikation über Hierarchieebenen hinweg von oben nach unten sowie umgekehrt und horizontal

Mitarbeiterzufriedenheit

- Die Beurteilung des Unternehmens durch die Mitarbeiter
- Die Entwicklung zusätzlicher Meßgrößen, die die Zufriedenheit der Mitarbeiter des Unternehmens beschreiben

Gesellschaftliche Verantwortung / Image

- Wie die Gesellschaft als Ganzes die Auswirkung des Unternehmens auf das Umfeld wahrnimmt
- Die Entwicklung zusätzlicher Meßgrößen, die die Zufriedenheit der Gesellschaft mit dem Unternehmen beschreiben²⁰⁴

Wie ein Unternehmen die Unterkriterien erfüllt, bleibt ihm überlassen. Die hier zitierten Kriterien bieten Arbeitnehmern und ihren betrieblichen Interessenvertretern dabei eine Reihe möglicher Anknüpfungspunkte für eine gemeinsame Strategie. Dabei kann z. B. die ausdrücklich genannte „Autorisierung der Mitarbeiter, selbst zu handeln“ Betriebs- und

²⁰⁴ EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, 1995

Personalräten als Legitimation eigener *partizipatorischer* *Konzepte* der Kompetenzentwicklung dienen.

4. Auswirkungen neuer Formen von Arbeitsorganisation auf Strukturen der betrieblichen Weiterbildung

In der "neuen Weltwirtschaft", die REICH 1991 beschrieb, wird die Arbeit diesseits der Grenzen des Taylorismus immer klüger organisiert. "Intelligente" Maschinen und immer weniger Menschen führen Kopf- und Handarbeiten aus, immer mehr Menschen analysieren Symbole und lösen Probleme. Sie arbeiten nach Konzepten wie Lean production, Total Quality Management, Kaizen, KVP, Qualitätszirkel oder ISO 9000 ff. Um solcherart klüger arbeiten zu können, müssen viele Menschen viel lernen. Und da es sich bei den Veränderungen der Arbeitsorganisation nicht um einen einmaligen Kraftakt, sondern um einen dauernden Prozess von Innovation handelt, müssen die Menschen immer weiter lernen. Eine noch so lange Ausbildungsphase vor der Erwerbstätigkeit wird den sich immer schneller wandelnden Anforderungen des Arbeitslebens allein nicht mehr gerecht. Immer mehr Menschen müssen also schon aus *wirtschaftlichen* Gründen begleitend zu ihrem gesamten Erwerbsleben lernen und währenddessen ihre immer wieder neu geformte Arbeit leisten. Auf welchen lerntheoretischen oder didaktischen Begriff dieses Lernen auch immer gebracht werden kann, ob vom Erwerb von Schlüsselqualifikationen, von Qualifikationsentwicklung oder von Kompetenzentwicklung die Rede ist - es handelt sich jedenfalls um Weiterbildung.²⁰⁵

Diese betriebswirtschaftlichen und infolge weiterbildnerischen Entwicklungen werden die Arbeitswelt global wie lokal in immer größerem Ausmaß prägen, sie tun dies bereits vielerorts. Sie sollten deswegen allerdings weder unkritisch bejubelt werden, noch sollte ihre Antizipation mit ihrer Realisation verwechselt werden. Dass Menschen immer mehr und immer länger lernen müssen, ist für viele von ihnen nicht nur eine freudige Botschaft. Mancher, der froh war, nicht mehr die Schulbank drücken zu müssen, nachdem er seinen "Beruf fürs Leben" erlernt hatte, und nun erkennen muss, dass seine Weiterbeschäftigung immer aufs Neue von seiner Weiterbildung abhängt, sieht darin weniger die Verheißung lebenslangen Lernens als seine Verurteilung zu "lebenslänglichem Lernen".²⁰⁶

²⁰⁵ vgl. PAUL-KOHLHOFF, 1999 (1)

²⁰⁶ Diese treffende Pointierung wurde meines Wissens zuerst von GEISSLER formuliert.

Lean production, Total quality management - trotz allen wirtschaftlichen Wandels gibt es auch heute noch zahlreiche Betriebe, in denen Lernen so wenig eine Rolle spielt wie früher.

Die geschilderten Managementphilosophien sind Leitbilder, die in der Realität der Betriebe natürlich nur mit Einschränkungen durchgesetzt werden. Zudem ist zu betonen, daß Vorreiter in dieser Hinsicht Großbetriebe sind, während Klein- und Mittelbetriebe vielfach von den neuen Konzepten nahezu unberührt bleiben.²⁰⁷

Ohne diese Einschränkungen hinsichtlich Akzeptanz und Gleichzeitigkeit des Wandels aus dem Blick verlieren zu wollen, soll im folgenden zunächst dargestellt werden, welche *Erwartungen an die Kompetenzen* der Arbeitenden mit welchen Formen von Arbeitsorganisation verbunden sind. Dann soll dieser *wirtschaftlichen* Sicht auf Weiterbildung eine *pädagogische* gegenübergestellt werden: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben subjektive Interessen, unter anderem an Orientierung und an Kontrolle ihrer Umwelt und damit an Bildung als einer Voraussetzung zur "Beteiligung an kooperativer Verfügung über allgemeine Lebensbedingungen"²⁰⁸ - das umschließt insbesondere die Beteiligung am Wirtschaftsleben und in der Arbeitswelt. Wer "Humanressourcen entwickeln" will, kommt deswegen nicht umhin, sich mit der Entwicklung lebendiger Menschen in Subjekt-Subjekt-Beziehungen auseinanderzusetzen: "Nicht für den Betrieb, sondern für das Leben lernen wir", wäre in diesem Sinn eine aktuelle Übertragung des alten Sprichworts.

Die hieraus resultierenden *Interessen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an Bildung*, eingegrenzt auf betriebliche Weiterbildung und Kompetenzentwicklung, sind später Thema des 5. Kapitels.

Vermittlung von Schlüsselqualifikationen und Kompetenzentwicklung sind Formen beruflicher Weiterbildung, die deswegen in einer gesellschaftlichen Dimension gesehen werden sollten. Mit NEGТ (s.u., 4.1.) ist "die bewußte Herstellung von Zusammenhang ein wesentliches Ziel"²⁰⁹ von Qualifikation.

Denn

²⁰⁷ QUEM-report, H. 53, 1998, S. 15

²⁰⁸ HOLZKAMP, 1983, S. 240, vgl. dort auch zum menschlichen "Kontrollbedürfnis"

²⁰⁹ NEGТ, 1994, S. 283

4. Auswirkungen neuer Formen von Arbeitsorganisation auf Strukturen der betrieblichen Weiterbildung

wenn allein betriebswirtschaftliche Kalküle die betrieblichen Investitionen in das "Humankapital" bestimmen, kann dies in Bezug auf die erhofften Effekte stärkerer Verantwortungsübernahme, Entscheidungsfähigkeit und Motivation des Einzelnen kontraproduktiv sein.²¹⁰

²¹⁰ HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 10

4.1. Kompetenzentwicklung als arbeitsmarktgängige Spezialform beruflicher Weiterbildung für beteiligungsorientierte Formen der Arbeitsorganisation

Wissensorientierte Reorganisationsmodelle und Managementkonzepte haben weitreichende Auswirkungen auf Konzepte und Strukturen der betrieblichen Weiterbildung. Dabei hängen betriebswirtschaftliche Erfolge der Unternehmen im „postfordistischen“²¹¹ Wettbewerb, beteiligungsorientierte Formen der Arbeitsorganisation und die Arbeitsmarktgängigkeit von Qualifikationen eng zusammen. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive wurden Reorganisationsmodelle im letzten Kapitel geschildert. Aus der Perspektive von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern interessieren neue, humanisierende Gestaltungsmöglichkeiten in der Arbeitswelt und am Arbeitsplatz sowie – als deren Grundlage – Beschäftigungssicherheit. Neue Unternehmensstrategien scheinen etwas derartiges zu bieten. Der Preis, den sie dafür verlangen, sind Flexibilität, Selbstorganisation und „explizites Marktverhaltens der Erwerbstätigen“²¹². Die damit einhergehende Veränderung der Arbeitswelt soll zunächst aus arbeitskraftsoziologischer Perspektive, gestützt auf SENNETT und VOß / PONGRATZ, beschrieben und auf ihre humanisierende Wirkung hinterfragt werden. Anschließend sollen Konsequenzen für die Weiterbildung diskutiert werden.

VOß / PONGRATZ behaupten eine strukturelle Veränderung der „Ware Arbeitskraft“ vom „*verberuflichten* Arbeitnehmer“ zum „*Arbeitskraftunternehmer*“, die sie vor allem in den qualifizierten Arbeitsbereichen und bei „neuen Dienstleistungstätigkeiten“ sehen:²¹³

Als „Unternehmer-ihrer-selbst“ können für die in flexibilisierten Arbeitsformen Arbeitenden neue Handlungschancen und Gestaltungsspielräume entstehen, die sich für eine individualisierte Berufstätigkeit und Lebensführung nutzen lassen; zugleich kommen aber die Marktbedingungen des Verkaufs der Ware Arbeitskraft mit all ihren Risiken und Gefahren wieder sehr viel direkter zur Geltung.²¹⁴

Die im folgenden beschriebenen *Perspektiven* von Arbeitskraft sind in manchen Bereichen der Arbeitswelt bereits Gegenwart, sie sollen gleichwohl nicht mit der Gegenwart der

²¹¹ vgl. DÖRRE, 2000

²¹² vgl. VOß / PONGRATZ, 1998

²¹³ vgl. a. a. O., S. 132

²¹⁴ a. a. O., S. 133

Arbeitswelt insgesamt verwechselt werden, in der BOSCH aus der Strukturberichterstattung des INSTITUT FÜR ARBEIT UND TECHNIK sogar einen Trend zum Anstieg posttayloristischer und zur Abnahme partizipativer Formen der Arbeitsorganisation errechnet.²¹⁵ Hier soll jedoch keine Aussage über Quantitäten getroffen werden, sondern eine neuartige Entwicklung von Arbeitskraft, die, in welchem Ausmaß auch immer, stattfindet, in ihren Bedingungen und Auswirkungen auf betroffene Individuen beschrieben werden.

Die *Entwicklung zur Selbstorganisation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer*, die VOß / PONGRATZ auch als Entwicklung „vom Arbeitnehmer zum Auftragnehmer“ bezeichnen,²¹⁶ konvergiert mit den im 3. Kapitel beschriebenen Reorganisationskonzepten. Business for excellence nach den Regeln der EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT favorisiert kooperative Führungsstile und eine Mitarbeiter beteiligende Unternehmenskultur,²¹⁷ Lean production bedeutet auch eine „Anreicherung von Einzeltätigkeiten mit dispositiven Funktionen“²¹⁸, zur Steuerung autonomer Teams bieten sich Zielvereinbarungen nach der Methode des Management by objectives an. Aus Sicht der Beschäftigten besteht der gemeinsame Nenner darin:

... durch den Übergang zu flexibilisierten, ergebnisorientierten Auftragsbeziehungen das für die betriebliche Nutzung von Arbeitskraft fundamentale Problem der organisatorisch-technischen Sicherstellung der erforderlichen Arbeitsleistung mit neuer Logik anzugehen...

[sodass]

...das komplizierte, teure und ungewisse Geschäft der Sicherstellung der durch Arbeitsvertrag und Lohn nicht eindeutig zu gewährleistenden Transformation von Arbeitskraft in Arbeitsleistung bei Selbstorganisationskonzepten in grundlegend erweiterter Form den *Arbeitenden* zugewiesen wird. ... Das...Transformationsproblem wird...externalisiert²¹⁹

Das Problem der Kontrolle und Motivation der Arbeitskräfte wird aus den Betrieben hinaus- und in die Beschäftigten, in die Personen hineinverlagert. Was Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern früher als Anweisung eines Vorgesetzten, als Betriebsordnung etc. äußerlich gegenüberstand, als etwas, dem sie sich nach dem alten Motto: „Wer Arbeit kennt und sich

²¹⁵ vgl. BOSCH, 2000

²¹⁶ VOß / PONGRATZ, 1998, S. 134

²¹⁷ vgl. EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, 1996

²¹⁸ VOß / PONGRATZ, 1998, S. 134

²¹⁹ a. a. O., S. 137 f., Hervorhebungen im Original

nicht drückt, der ist verrückt“, immer auch zu entziehen trachten konnten, das wird „explizite und verstärkte aktive Selbststeuerung und Selbstüberwachung der eigenen Arbeit im Sinne allgemeiner Unternehmenserfordernisse“²²⁰.

Diesen Typus von Arbeitnehmerin oder Arbeitnehmer, der infolge der beschriebenen Selbstorganisationsstrategien auch innerbetrieblich vorwiegend als „Auftragnehmer für Arbeitsleistung“ handelt und für seine eigene Arbeitskraft „kontinuierlich funktionale Verwendungen (d. h. ‚Käufer‘) suchen“ muss, meinen VOß / PONGRATZ mit ihrem Begriff des „Arbeitskraftunternehmers“. Der richtet die Frage: „Was soll ich tun?“, nicht an seinen Vorgesetzten, sondern an seine Kunden, und so eigeninitiativ und eigenständig, wie er herausgefunden hat, was zu tun ist, tut er es dann auch. Auf diese Weise ist er beständig auf der Suche nach Auftrag- und Arbeitgebern. Er wird nicht mehr beschäftigt, sondern er beschäftigt sich selbst.

SENNETT beschreibt an der Figur des Rico exemplarisch, „wie persönliche Erfahrung in der modernen Erfahrungswelt zerfällt“²²¹. Rico kann als Arbeitskraftunternehmer gesehen werden, unabhängig davon, ob er in seiner patchworkartigen Erwerbsbiographie gerade angestellt oder selbständig tätig ist. Sein eigener Unternehmer zu sein, bedeutet für ihn:

Er sah sich nun einem sich ständig wandelnden Netz von Geschäftsbeziehungen unterworfen: jeder Anruf mußte beantwortet, noch die flüchtigste Bekanntschaft ausgebaut werden. Um Aufträge zu bekommen, ist er von der Tagesordnung von Personen abhängig geworden, die in keiner Weise gezwungen sind, auf ihn einzugehen. Wie andere Berater möchte er nach Verträgen arbeiten, welche seine Aufgaben präzise festlegen; diese Verträge sind nach seinen Worten jedoch weitgehend fiktiv. Ein Berater muß sich gewöhnlich den wechselnden Launen oder Ideen seiner Kunden anpassen; Rico hat keine feste Rolle in einer Institution, die es ihm erlauben würde, zu anderen zu sagen: „Dies ist meine Aufgabe, hierfür bin ich verantwortlich“²²²

Ein Arbeitskraftunternehmer muss nicht im arbeitsrechtlichen Sinn selbständig sein – wiewohl zu dem Typus des Arbeitskraftunternehmers auch „Scheinselbständige“ und manche Freiberufler, Selbständigen und Kleinstbetriebsinhaber gezählt werden,²²³ beschäftigen sich auch entgeltabhängige Arbeiter und Angestellte in Formen wie Gruppen-,

²²⁰ a. a. O., S. 139

²²¹ SENNETT, 2000, S. 7

²²² a. a. O., S. 21; zu dieser und weiteren lebensgeschichtlichen Erzählungen s. auch unten, Kap. 5.1.

²²³ vgl. VOß / PONGRATZ, 1998, S. 135 f.

Team-, Tele-, Mobil- und Projektarbeit sowie in Profit centers de facto tendenziell selbst. Sie alle werden zu „strategisch handelnden Akteuren“²²⁴ auf inner- und außerbetrieblichen Arbeitsmärkten. Beschäftigungsfähigkeit wird dann von einer Frage der Vermittlungsfähigkeit auf einen Arbeitsplatz, die sich sporadisch stellt, wenn man arbeitslos wurde oder sich beruflich verbessern möchte, zu einer Frage, die sich von Auftrag zu Auftrag kontinuierlich stellt. Arbeitskraftunternehmer müssen sozusagen dem Betrieb, der sie bezahlt, dafür jeden Tag wieder einen Grund suchen und bieten. Die Folgen bleiben nicht auf den Arbeitsplatz und die Arbeitswelt beschränkt, sondern betreffen auch die Reproduktionssphäre von Arbeitskraft:

Aus einer bisher meist eher „naturwüchsigen“, d.h. nur wenig durchgestalteten Routinen überlassenen, vorwiegend rekreationsorientierten Lebensweise von Arbeitskräften wird als Folge der erweiterten Ökonomisierung immer mehr eine aktiv zweckgerichtete, letztlich alle Lebensbereiche umfassende sowie alle individuellen Ressourcen gezielt nutzende *systematische Organisation des gesamten Lebenszusammenhangs*.²²⁵

SENNETT spricht in diesem Zusammenhang kritisch vom „flexiblen Menschen“. Er schildert den Konflikt zwischen kurzfristigen und oberflächlichen Beziehungen in einer flexibilisierten Arbeitswelt einerseits und auf Langfristigkeit und Vertrauen basierenden persönlichen Beziehungen außerhalb der Arbeitswelt:

Auf die Familie übertragen bedeuten diese Werte einer flexiblen Gesellschaft: bleib in Bewegung, geh keine Bindungen ein und bring keine Opfer.²²⁶

Der oben von VOß / PONGRATZ formulierte Anspruch an den Arbeitskraftunternehmer geht noch weiter. Er bedeutet in letzter Konsequenz: *Instrumentalisier deine Bindungen für deine Arbeit*. Wenn sich jemand privat Telefone, Computer und Fax zulegt, um auch von zu Hause aus arbeiten zu können, wenn er frei von anderen Zwängen potenziellen Auftraggebern seine Aktivitäten anbietet und sein Privatleben deren Ausführung zeitlich und räumlich unterordnet, wenn er seine sozialen Beziehungen für seine optimale Dienstleistung instrumentalisiert und vernetzt, wenn er seine Aktivitäten so gezielt koordiniert, dann, so

²²⁴ a. a. O., S. 142

²²⁵ a. a. O., S. 143, Hervorhebungen im Original

²²⁶ SENNETT, 2000, S. 29

sagen VOß / PONGRATZ, unterhält er einen „Betrieb“, nach dessen Ansprüchen er sein Leben führt.²²⁷ Natürlich macht ihn dieser Betrieb nicht zum Kapitalisten:

Während der kapitalistische Unternehmer seinen Gewinn gerade aus dem Einsatz fremder Arbeitskräfte bezieht, lebt der Arbeitskraftunternehmer primär von der Vermarktung seiner eigenen Arbeitskraft, auch wenn er in begrenzter Form auf fremde Arbeitskraft zurückgreifen sollte. In dieser Hinsicht ist er eher in Analogie zum *Selbständigen* zu sehen, der zwar wirtschaftlich unabhängig, aber in kleinem betrieblichem Maßstab und mit maßgeblicher Bedeutung des eigenen Arbeitskräfteeinsatzes (allein der mit nur wenigen Beschäftigten) wirtschaftet.²²⁸

So verwischt die Entwicklung zum Arbeitskraftunternehmer die Grenze zwischen selbständig und abhängig Beschäftigten. Dass jemand monatlich ein festes Gehalt bezieht, muss weder bedeuten, dass er sich über die arbeitsvertraglich vereinbarte Kündigungsfrist hinaus auf Weiterbeschäftigung verlassen kann, noch dass er nur zu tun braucht, was ihm ausdrücklich gesagt wird. Andererseits kann ein klassischer Freiberufler berufsständisch von Wettbewerb abgeschottet eine sicherere Existenz genießen als ein Arbeitskraftunternehmer mit Arbeitnehmerstatus. Generell verlieren der *Beruf* als „Form der Organisation von Arbeitsvermögen und ihrer Vermarktung“ und mit ihm seine Schutzfunktionen an Bedeutung gegenüber dem „*verbetrieblichten* Arbeitskraftunternehmer des Post-Fordismus“ in den Dimensionen „Qualität der Arbeitskraft, dominanter betrieblicher Transformationsmechanismus, Arbeitsbeziehungen, Zeitperspektive, Identität, Bewusstsein, Lebensführung, soziale Lebensform“. ²²⁹

Das häufigste Produkt des Arbeitskraftunternehmers ist laut VOß / PONGRATZ *Dienstleistung*, und umgekehrt fördert die Tertialisierung der Wirtschaft²³⁰ die Herausbildung des Typus Arbeitskraftunternehmer:

Damit bestimmen die Qualitäten von Dienstleistungstätigkeiten oft den Charakter neuer Arbeitsformen, insbesondere eine mehr oder minder ausgeprägte „Immaterialität“ der Leistungserbringung, die eine hohe räumliche, zeitliche und organisatorische Flexibilität sowie in zunehmendem Maße eine Informatisierung ermöglicht, aber auch erfordert.²³¹

²²⁷ vgl. VOß / PONGRATZ, 1998, S. 144, Hervorhebung im Original

²²⁸ a. a. O., S. 145

²²⁹ a. a. O., S. 147 ff., Hervorhebung im Original

²³⁰ vgl. aktuell BAETHGE, 2000

²³¹ VOß / PONGRATZ, 1998, S. 146

Diesem allgemeinen Satz über „die Qualitäten von Dienstleistungstätigkeiten“ hält BAETHGE die Heterogenität von Dienstleistungstätigkeiten „in Inhalten, Organisationsformen und Entwicklungstempo“ entgegen:²³²

Sie [die Tätigkeiten im Dienstleistungssektor] sind vom Tätigkeitsinhalt wie von den Organisationsformen der Arbeit her so hochgradig unterschiedlich, dass man vergeblich nach einem einheitsstiftenden Prinzip sucht, wie wir es für die Industrie erkennen konnten.²³³

Auf die *verschiedenen* Möglichkeiten, *Arbeit im Dienstleistungsbereich* zu organisieren, wurde im 2. Kapitel, besonders unter 2.1., bereits eingegangen. Hier, in arbeitskraftsoziologischem Zusammenhang mit Kompetenzentwicklung, soll nun mit VOß / PONGRATZ eine *Gemeinsamkeit* herausgestellt werden, welche die sonst so unterschiedlichen Dienstleistungstätigkeiten teilen: der Anspruch der *Flexibilität* an die Dienstleistenden. „Hohe räumliche, zeitliche und organisatorische Flexibilität“ wird nicht nur *bei hochqualifizierten und –bezahlten Dienstleistungen*, sondern auch bei niedrig entlohnerten und sogar *bei tayloristisch organisierten Dienstleistungen* wie dem Einzelhandel²³⁴ von den Arbeitskräften erwartet. VOß schildert dies am Beispiel einer Einzelhandelsverkäuferin mit kapazitätsorientierter, variabler Arbeitszeit, die bestenfalls von Woche zu Woche weiß, wann und wie lange sie (auf oft einförmige Weise) zu arbeiten hat.²³⁵ SENNETT sieht über den Dienstleistungssektor hinaus in der Betonung der Flexibilität die Veränderung der „Bedeutung der Arbeit selbst“ hin zum „flexiblen Kapitalismus“.²³⁶ Doch im industriellen Produktionsmodell musste und muss die Flexibilisierung von Arbeitskraft traditionelle Bastionen überwinden – BAETHGE nennt als typische Merkmale vertikal hochintegrierte und stark hierarchisch organisierte Großunternehmen mit traditionell bestimmtem Arbeitszeitregime, Normalarbeitsverhältnis, Facharbeiterprofil und ausdifferenzierten Beteiligungsinstitutionen der Beschäftigten sowie auf der gesellschaftlichen Ebene u. a. einen auf den männlichen Haupternährer abgestellten Familientypus²³⁷ - die im

²³² BAETHGE, 2000, S. 98

²³³ a. a. O.

²³⁴ vgl. WIETHOLD, 1999; BAETHGE, 2000

²³⁵ vgl. VOß, 1998, S. 482, vgl. auch u., 5.1.

²³⁶ vgl. SENNETT, 2000, S. 10

²³⁷ BAETHGE, 2000, S. 93

Dienstleistungsbereich, wie unterschiedlich er sonst auch sein mag, mit seiner *Qualität der Immaterialität* so nie existiert haben.

Bewirken beteiligungs- und selbstorganisationsorientierte Reorganisationsstrategien auch - und sei es als „Abfallprodukt“ betriebswirtschaftlicher Primärziele - *Humanisierung der Arbeit*?²³⁸ Und bewirken, wie auch SCHUMANN befürchtet, gleichzeitig mit den Entfaltungschancen Markt- und Leistungsdruck, wie selbstverständlich erwartete Bereitschaft zur Selbstaussbeutung, neue Risiken, Unsicherheiten und Versagensängste auch: „Neue Formen der Entfremdung“?²³⁹ Nach VOß / PONGRATZ verlieren „Herrschaft, Entfremdung, Ausbeutung, Interessendifferenz von Kapital und Arbeit ... in der gewohnten Form an Bedeutung“.²⁴⁰ Der idealtypische Arbeitskraftunternehmer wird von keiner Stechuhr und keinem Vorarbeiter kontrolliert; er bestimmt selber, wie er arbeitet; er engagiert sich unter Nutzung seiner Fähigkeiten in seinem eigenen „Betrieb“, er hat die Kontroll- und Führungsfunktionen des Kapitals zu Funktionen seiner selbst gemacht. Doch VOß / PONGRATZ sagen auch voraus, dass Herrschaft, Entfremdung, Ausbeutung sowie Interessendifferenz von Kapital und Arbeit weiterhin der Humanisierung entgegenstehen werden: Die direkte Kontrolle des Vorgesetzten weicht der indirekten Kontrolle seiner Zielvorgaben; die „Selbstbestimmung“ bewirkt, dass jemand mehr aus sich selbst herausholt, als das ein Vorgesetzter je könnte; aus Fremdausbeutung wird Selbstaussbeutung; „der ‚Klassenkampf‘ wird in die Seelen und Köpfe der Arbeitskräfte verlagert“²⁴¹.

Weiterbildung und Qualifizierung sind für den Arbeitskraftunternehmer von besonderem Interesse. Seine Ansprüche unterscheiden sich dabei grundsätzlich von denen des „verberuflichten Massenarbeitnehmers“. Letztendlich kann in den Strategien zur Selbstorganisation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, in der Herausbildung des Typus Arbeitskraftunternehmer sogar selbst eine neue Dimension von Qualifizierung gesehen werden:

Diese Veredelung von Arbeitskraft durch qualifizierte „Vorkontrolle“ der Arbeitenden selbst ist, theoretisch gesehen, etwas völlig anderes als die Aufwertung von Arbeitskraft durch

²³⁸ vgl. u., 5.1.

²³⁹ vgl. SCHUMANN, 2000, S. 111

²⁴⁰ VOß / PONGRATZ, 1998, S. 149

²⁴¹ a. a. O., S. 152

Arbeitsorganisation

fachliche Qualifizierung. Die qualifikatorische Veredelung des Arbeitsvermögens wertet die Arbeitskraft allein in ihren latenten Fähigkeiten auf. Die qualifizierte Vorkontrolle durch erweiterte Selbstorganisation der Arbeitskraftverausgabung hingegen liefert ein für den Betrieb deutlich weitergehend verwertbares Gut. Aus der (obwohl von Marx „lebendiges“ Arbeitsvermögen genannt) betrieblich gesehen noch „schein-toten“ (weil latenten) Potenz der gekauften Arbeitskraft wird in nun wesentlich gesteigerter Qualität schon die für den Verwertungsprozeß erforderliche manifeste lebendige Leistung. Das vom Betrieb ersehnte, aber in seiner Rohform noch schlummernde Arbeitsvermögen ist hier schon (fast) ohne Zutun des Betriebes aus seinem Dornröschenschlaf erweckt worden - auch wenn dem dann sicherlich immer noch schlaftrunkenen Objekt der betrieblichen Begierde kräftig per betrieblich installierter Rahmensteuerung weiter auf die Beine geholfen wird. So klein der Unterschied erscheinen mag, für die Betriebe ist dies eine sehr profitable und für die Theorie eine ausgesprochen fundamentale Differenz: Ein schon selbsttätig aufgeweckter, manifester Leistungsträger ist etwas völlig anderes als ein noch schlafendes, latentes Arbeitsvermögen, das von Seiten des Betriebes heftigst geschoben und überwacht werden muß, damit es die Verausgabung seiner selbst in der erwarteten Weise betreibt.²⁴²

Berufliche Qualifikation bleibt auch für die so „veredelte“ Arbeitskraft weiterhin eine Grundlage ihrer Verwertbarkeit, aber der Arbeitskraftunternehmer wird für ihren Erwerb und ihre dauernde Aktualisierung zunehmend selbst verantwortlich. Er ist darauf angewiesen, um „sein einziges zur Subsistenzsicherung in einer privatwirtschaftlich basierten Gesellschaft nutzbares ‚Vermögen‘ (das Vermögen zu arbeiten)“ hochgradig gezielt und dauerhaft auf eine potenzielle wirtschaftliche Nutzung hin²⁴³ zu entwickeln, weiterzuentwickeln und so aufrechtzuerhalten und optimal zu verwerten. VOß / PONGRATZ erwarten daher, dass Qualifikationen auch künftig für Erfolg oder Misserfolg, für den sozialen Status des Arbeitskraftunternehmers eine entscheidende Rolle spielen werden – für noch wichtiger erachten sie persönliche Kompetenzen, wozu sie sowohl überfachliche soziale und methodische Kompetenzen zählen als auch:

die Fähigkeiten, die alltägliche Lebensorganisation, sich selbst als Person, die eigene Biographie, die soziale Umgebung usw. aktiv und effizienzorientiert zu steuern.²⁴⁴

Wie bisher werden die Grundlagen von Qualifikationen im allgemeinen und beruflichen Bildungssystem erworben. Aber die Abschlüsse des Bildungssystems, die *Berufe*, verlieren ihre traditionelle Funktion:

Arbeitskraftunternehmer werden primär nach vorweisbaren Arbeitsergebnissen und – erfahrungen beurteilt und weniger nach ihren Berufsabschlüssen. Ihre persönliche und soziale Identität beziehen sie eher aus Leistungen und Erfahrungen sowie ihrem individuellen Muster unterschiedlicher Tätigkeiten als aus Bildungstiteln. An die Stelle des Berufs...werden vermutlich zunehmend individuelle Fähigkeits- und Erfahrungsprofile

²⁴² a. a. O., S. 141

²⁴³ . a. a. O., S. 142

²⁴⁴ vgl. a. a. O., S. 154

- 4.1. Kompetenzentwicklung als arbeitsmarktgängige Spezialform beruflicher Weiterbildung für beteiligungsorientierte Formen der Arbeitsorganisation
treten, die bestenfalls den Status eines „individuellen Berufs“ haben und in der jeweiligen Lebensführung verankert sind²⁴⁵

VOß / PONGRATZ plädieren deswegen für eine Neuorientierung der Bildungspolitik an der Förderung und Entwicklung von *Kompetenzen*:

Zum anderen geht es um die angedeutete Frage der Qualifikationen, nämlich darum, auf allen Ebenen der gesellschaftlich organisierten Entwicklung von menschlichen Fähigkeiten diejenigen *Kompetenzen* systematisch zu fördern, die als Schlüsselqualifikationen des Arbeitskraftunternehmers gelten können: aktive Produktivitätsorientierung und Marktorientierung hinsichtlich der eigenen Fähigkeiten und Leistungen, Fähigkeiten zur flexiblen Selbstorganisation von Alltag und Lebenslauf, Kompetenzen zum flexiblen Identitätsmanagement sowie zur Ichstabilisierung und Autonomisierung, komplexe Lernfähigkeiten sowie Sozial- und Kommunikationsqualifikationen einschließlich der Fähigkeiten zur Bildung und Stabilisierung sozialer Integrationsräume (d.h. Fähigkeiten zur Selbstsozialisation und Sozialkonstruktion), Kompetenzen zur Regulierung und Begrenzung der Selbstausbeutung u.v.a.m. All dies ist bisher so gut wie nicht expliziter Bestandteil der etablierten Bildungsagenda (und auch nicht der entsprechenden Wissenschaften). Es widerspricht im Gegenteil dem derzeitigen bildungspolitischen Trend zur unmittelbar berufsfunktionalen Verschlinkung und Ausdünnung von Bildung und Ausbildung und geht fast zurück zu einem klassischen Bildungsideal der ganzheitlich entwickelten Persönlichkeit.²⁴⁶

Weiterbildner und Personalentwickler auf der betrieblichen Ebene haben längst begonnen, der von VOß / PONGRATZ beschriebenen Entwicklung zum Arbeitskraftunternehmer Rechnung zu tragen. Sie reagieren darauf mit der Forderung nach und der Förderung von Schlüsselqualifikationen und Kompetenzentwicklung. Eigenverantwortliche, hochmotivierte und loyale Mitarbeiter werden allerorten verlangt, weil nur mit ihnen neue Arbeitskonzepte in reale Unternehmenserfolge umgesetzt werden können. Doch die Entwicklungen von Arbeitskraft verlaufen nicht einheitlich, die Erfahrungswelt vieler Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer läuft der Forderung nach Eigenverantwortlichkeit noch zuwider:

Belegschaften haben Bodenturnen gelernt und sollen nun als Akrobaten auftreten. Durch tayloristische Strukturen und Führung über Jahrzehnte entmündigt, sollen sie jetzt die Reife des Unternehmens demonstrieren. Empowerment ohne Enablement taugt nicht. Die Gefahr ist zu groß, eine neue Drei-Klassen-Gesellschaft auf dem Qualifizierungssektor zu schaffen: die breitbandigen Wissensarbeiter, die passiv Angelernten und die "Neuen Analphabeten".²⁴⁷

SATTELBERGER hält deswegen auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht Schlüsselqualifikationen für unverzichtbar:

²⁴⁵ a. a. O., S. 148

²⁴⁶ a. a. O., S. 155, Hervorhebung von mir, R.B.

²⁴⁷ SATTELBERGER, o. J., S. 25

Eine Renaissance der Diskussion um Schlüsselqualifikation ist angesagt, diesmal nicht aus der Nische der Sozial- und Arbeitspädagogik heraus, sondern auf betriebswirtschaftlichem Fundament der Wissenskapital-Betrachtung.²⁴⁸

Die betriebswirtschaftliche Überheblichkeit, die aus der Nischen-Metapher spricht, wird relativiert, wenn die Betriebswirtschaft als Teil der Volkswirtschaft und diese als Teil der Gesellschaft gesehen wird und wenn *Schlüsselqualifikationen* dann mit NEGT *in ihrer gesellschaftlichen Dimension* begriffen werden, um die sie in der Managementliteratur häufig verkürzt werden:

Ich nehme, um in dem erörterten Sinn einen Neuansatz für Lernprozesse zu formulieren, den Begriff der Schlüsselqualifikation auf und versuche, gegenüber seiner dogmatischen Verengung in den meisten der bisher geführten Qualifikationsdebatten, einen erweiterten, gesellschaftlichen Begriff davon zu entwickeln. Qualität, die besondere Beschaffenheit und Eigenschaft eines Dinges oder Verhältnisses, drückt zwar etwas Werthaltiges aus, bestimmt aber keine Stelle in einer Rangordnung. Das symbolträchtige Wort Schlüssel setzt diese Art der Qualifikation sehr weit nach oben und stattet sie zudem mit der Erwartung des Handhabens, eines Technisch-Handwerklichen aus. Ganz vom pragmatischen Sinngehalt ist dieser Qualifikationsbegriff freilich nicht abzulösen; aber die Sache selber, läßt man sich auf diesen Begriff wirklich ein, treibt über solche instrumentellen Verengungen hinaus. Eine Qualifikation, der Schlüsselfunktion zugeschrieben wird, wäre ohne weitertreibende Deutungszusammenhänge, welche die Gesamtheit von angesammelten Fähigkeiten und Informationen überschreiten, überhaupt nicht begreifbar. Wo von Schlüsselqualifikationen geredet wird, ist daher tendenziell eine Aufhebung von Fragmentierung und Arbeitsteilung angelegt, die bewußte Herstellung von Zusammenhang ein wesentliches Ziel.²⁴⁹

Arbeitsorganisatorisch entsteht Zusammenhang für die Arbeitenden innerhalb von Arbeitsprozessen durch deren *lernförderliche Gestaltung*. BERGMANN versteht unter Schlüsselqualifikationen die "Orientierung auf Problemlösungen in neuen Situationen".²⁵⁰ Darin liegt für PAUL-KOHLHOFF der Schlüssel nicht nur zur Qualifizierung, sondern zur *Kompetenzentwicklung*. Sie definiert zusammenfassend:

Kompetenzentwicklung bedeutet somit im betrieblichen Kontext die Entwicklung von zeitlich und sachlich adäquater Handlungs- und Problemlösefähigkeit im direkten Arbeitszusammenhang, wobei der Arbeitsprozeß als sozialer Prozeß im Mittelpunkt steht. Dabei sollen die fachliche, die methodische und die soziale Kompetenz eine Einheit bilden, die als Disposition für den Arbeitsprozeß zur Verfügung steht und ständig weiterentwickelt werden kann. Kompetenzentwicklung ist damit kein einmaliger Prozeß, der nach einer bestimmten Lernphase abgeschlossen ist, sondern muß kontinuierlich auf sich wandelnde Anforderungen oder auf eine Optimierung bezogen werden.²⁵¹

²⁴⁸ a. a. O., S. 27

²⁴⁹ NEGT, 1994, S. 283

²⁵⁰ BERGMANN, 1996, S. 172

²⁵¹ KOMMIT, 1999 (8), S. 6

BERGMANN schildert dazu notwendige lernförderliche Strukturen der Arbeitsorganisation auf einem Verallgemeinerungsniveau, das, verankert in grundsätzlichen lernpsychologischen Bezügen, alle Formen von Unternehmensorganisation unabhängig von ihrem volkswirtschaftlichen Sektor betrifft. Damit unterscheidet sie sich im Ansatz von den zuvor beschriebenen betriebswirtschaftlichen Konzepten. Sie schließt eben nicht von der Optimierung der Arbeitsorganisation in einer Autofabrik auf den Qualifizierungsbedarf deren Mitarbeiter, sondern umgekehrt von den menschlichen Lernmöglichkeiten auf den Optimierungsbedarf der Arbeitsorganisation. Und weil sie letztlich ganz allgemein vom arbeitenden Menschen ausgeht, gelten ihre Erkenntnisse immer auch für den Dienstleistungsbereich. Um sektorspezifisch zu werden, müssen sie zwar von dem Verallgemeinerungsniveau, auf dem sie gewonnen wurden, auf die Bedingungen der Arbeitsorganisation z. B. eben im Dienstleistungsbereich hin konkretisiert werden. Aber sie brauchen nicht wie die arbeitsorganisatorischen Erkenntnisse, die nur in der Produktion gewonnen wurden, zuvor erst noch verallgemeinert werden.

Bergmann fordert "ganzheitliche Aufgaben, Anforderungsvielfalt, Interaktionsmöglichkeiten und Tätigkeitsspielräume".²⁵² An strukturellen Voraussetzungen dazu nennt sie: auf Unternehmensebene flachere Hierarchien, Gruppenarbeit, Unternehmenskultur mit den Werten Qualifizierung, Leistungsmotivation und Selbständigkeit, konstruktive Kritik als Mitarbeiterpflicht, die Maxime "Leistung verlangt Gegenleistung", Anerkennung von Lernen, Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten über Arbeitsinhalte in betrieblichen und überbetrieblichen Netzwerken, beteiligungsorientierte Konzepte der Weiterqualifizierung; die lernförderliche Voraussetzung auf der Ebene des einzelnen Arbeitsplatzes ist die Vollständigkeit von Tätigkeiten, also das ganze Ensemble von selbständiger Zielsetzung, strategischer und operativer Organisation, Vor- und Nachbereitungstätigkeiten, Ausführung

²⁵²BERGMANN, 1996, S. 173

4.1. Kompetenzentwicklung als arbeitsmarktgängige Spezialform beruflicher Weiterbildung für beteiligungsorientierte Formen der Arbeitsorganisation

und Kontrolle.²⁵³ Dazu passen “offene, erfahrungsgeleitete Lernprozesse” besser als “zentrale und geschlossene Lernkonzepte”.²⁵⁴

²⁵³ vgl. a. a. O., S. 174 f.

²⁵⁴ DEHNBOSTEL, 1995, S. 201

4.2. Weiterbildung als Voraussetzung von Kompetenzentwicklung und von Reorganisation

Weiterbildung ist durch die neuen Elemente für das Lernen im Prozess der Arbeit mehr geworden, als der Deutsche Bildungsrat 1970 definierte: "Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluß einer ersten Bildungsphase". Mit dem Begriff der *Kompetenzentwicklung* stehen die Organisationsformen des Lernens neu zur Diskussion. Die klare Abgrenzung zur ersten Bildungsphase durch den Berufsabschluss vor Beginn der Weiterbildung weicht der Diskussion um die Integration von Erstausbildung und Weiterbildung zugunsten lebenslanger Lern- und Bildungsprozesse. Speziell für *Dienstleister* ist es kennzeichnend, dass Qualifikationen mehr durch Weiterbildung als durch duale Ausbildung vermittelt werden,²⁵⁵ insbesondere für sekundäre Dienstleister existieren kaum geregelte Berufsbilder. Zur Bewältigung des wirtschaftlichen Wandels sind Kompetenzentwicklung in lernförderlichen Arbeitsstrukturen und Lernmöglichkeiten von Schlüsselqualifikationen daher wichtige und unverzichtbare Elemente von Weiterbildung, aber eben auch nicht mehr als Elemente.

PAUL-KOHLHOFF²⁵⁶ begreift die planmäßige Weiterentwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen unabhängig vom Lernort - und also auch im Prozess der Arbeit - immer als Teil von Weiterbildung. Die Erkenntnis, dass auch *Kompetenzentwicklung* Weiterbildung ist, bedeutet für die Zukunft dessen, was traditionell unter *Weiterbildung* verstanden wurde: Gerade komplexe Lernprozesse bleiben weiterhin *auch* auf Distanz zum Alltag, besonders zum Arbeitsplatz angewiesen. Weiterbildung ist auch die Ermöglichung solcher Reflexionen als *Voraussetzung von Kompetenzentwicklung*, als Voraussetzung und zum Erwerb der Lernkompetenzen, die dann im Prozess der Arbeit gefragt sind. Auch dazu bedarf Weiterbildung spezifischer Konzepte, die arbeitsablaufintegrierte und reflexive Lernformen zueinander in Bezug setzen. Solche Weiterbildungskonzepte benötigen Wurzeln in der *Arbeitsorganisation*. Damit wird auch die *lernförderliche* Gestaltung von Arbeitsprozessen und damit der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation zum Gegenstand von Berufspädagogik und Weiterbildung.

²⁵⁵ vgl. DOBISCHAT, 1997, S. 108

²⁵⁶ vgl. PAUL-KOHLHOFF, 1999 (2)

Weiterbildung stattdessen zum Instrument der Kompetenzentwicklung degradieren, hieße, die Zusammenhänge auf den Kopf zu stellen. Deswegen soll auch der von SAUER vorgeschlagene Begriffswechsel von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung²⁵⁷ hier nicht vollzogen werden. "Daß die weit überwiegende Anzahl der Menschen mit dem Begriff berufliche Weiterbildung den Gang in eine Weiterbildungseinrichtung assoziiert"²⁵⁸ wird nicht als ein ausreichender Grund angesehen, die Vokabel Weiterbildung zu wechseln. Schließlich ist Weiterbildung mehr - sowohl mehr als eine Institution, in der sie neben anderen stattfindet, als auch mehr als Qualifikations- oder Kompetenzentwicklung.²⁵⁹

Angesichts der von SAUER formulierten Ansprüche neuer Formen von Arbeitsorganisation an "souveräne" Mitarbeiter, die sich "dynamisch in Prozesse einfädeln und sie mitgestalten" sollen, statt "statisch" qualifiziert zu werden, die "Information und Wissen kontinuierlich bewerten, selektieren und nutzen" sollen, statt das Wissen bloß "additiv anzusammeln", die sich "distanziert mit den Notlagen und mit der Knappheit der Ressourcen auseinandersetzen und in die Zukunft hineingehen" sollen, statt sich wie der "emanzipierte" Mensch der siebziger Jahre aus den Bedrängungen herauszulösen und "danebenzustellen"²⁶⁰ - angesichts dieser Ansprüche stellt sich die Frage nach dem cui bono und konkret nach den Gegenansprüchen der sich weiterbildenden Mitarbeiter etwa auf entsprechende Bildungsangebote und ihre überbetrieblich anerkannte Vergleichbarkeit.

Rechtlich geht es dabei um die Frage nach betrieblichen wie überbetrieblichen und öffentlichen Zugangsgarantien zu Weiterbildung. Darüber hinaus stellt sich auch die Frage nach der Zertifizierbarkeit etwa von Kompetenzentwicklungsprozessen beispielsweise mit der in Frankreich entwickelten Methode der "bilans des compétences"²⁶¹. Ein solches Zertifikat sollte hauptsächlich beschreiben, inwiefern die Arbeitsbedingungen des zu Zertifizierenden lernförderlich waren, an welchen innovativen Projekten er oder sie beispielsweise mitgewirkt hat. Denn wenn eine ggf. negative Bewertung individueller Fähigkeiten und gar sozialer Verhaltensweisen im Arbeitsprozess im Vordergrund stünde,

²⁵⁷ SAUER, 1998, S. 1 ff.

²⁵⁸ a. a. O., S. 2

²⁵⁹ vgl. zum Verhältnis Weiterbildung und Kompetenzentwicklung auch: ERPENBECK / HEYSE, 1996, S. 32

²⁶⁰ SAUER, 1998, S. 4

²⁶¹ vgl. DREXEL, 1997

würde das "Kompetenzzertifikat" durch die Hintertür einführen, was das Arbeitsrecht dem Arbeitszeugnis verbietet.

Skepsis ist auch gegenüber Ansätzen angebracht, die verschiedene Formen des Kompetenzerwerbs in einem rein quantitativen Verhältnis zueinander betrachten:

Aus ausländischen Studien (vgl. Tough, A. 1971 und 1980 sowie Prenzel, M., Mandel, H. Reinmann-Rothmeier, G. 1994) ist bekannt, daß ca. 80 Prozent der verfügbaren Kompetenzen durch informelle Lernprozesse im Vollzug der Arbeit erworben werden.²⁶²

Oder:

Ausländische Studien zeigen, daß ca. 90 % der verfügbaren Kompetenzen durch nichtorganisierte Lernprozesse ... erworben werden.²⁶³

Oder:

Die schulische Bildung und das "Wissensmanagement" decken nur 20 % der Kompetenzentwicklung ab.²⁶⁴

Ob formelle vs. informelle oder organisierte vs. nichtorganisierte Lernprozesse, schulische Bildung vs. außerschulischer Kompetenzerwerb oder expliziter vs. impliziter Wissenserwerb - immer soll das Verhältnis 80 zu 20 sein. Diese Zahlen erwecken den Eindruck einer quantitativen Genauigkeit, die das Nachdenken über komplexe, qualitative Wirkungsweisen und Zusammenhänge von verschiedenen Lernformen überflüssig erscheinen lässt. Wenn nichtorganisierte Lernprozesse *generell* so viel erfolgversprechender sind als organisierte, warum verläuft dann beispielsweise der nichtorganisierte Deutscherwerb von Immigranten am Arbeitsplatz und in der Nachbarschaft so viel langsamer und fehlerhafter als schulischer Fremdspracherwerb? Kommt es nicht vielmehr auf das Zusammenwirken der verschiedenen Lernformen oder -orte an? Um im Beispiel zu bleiben, lernt eine Fremdsprache nicht am schnellsten und besten, wer auf der Grundlage organisiert vermittelten, expliziten Wissens viele Gelegenheiten hat, Erfahrungen mit der neuen Sprache außerhalb organisierter Lernprozesse in verschiedenen Gesprächs- und Kommunikationssituationen zu sammeln und sie so einzuüben? Welchen Sinn soll es hier haben, das Verhältnis von Sprachunterricht zu alltäglicher Kommunikationserfahrung in Prozentwerten zu quantifizieren? Was soll dabei gemessen werden? Der Zeitaufwand? Selbst wenn auf zwei Schulstunden fünf Stunden

²⁶² DEUTSCHER BUNDESTAG: Drucksache 13/8527 vom 17. 09. 1997

²⁶³ HOFFMANN, 1997, S. 11

²⁶⁴ STAUDT, 1997, S. 21

Unterhaltung in der Fremdsprache kämen, könnten die zwei Schulstunden gerade die notwendige Orientierung vermittelt haben, um in der anschließenden Unterhaltung auch etwas Neues lernen zu können, statt vor chaotischer Überforderung zu resignieren. Weiterführender als prozentuale Zahlenspielereien ist in diesem Zusammenhang meines Erachtens der Ansatz von BERGMANN²⁶⁵, kognitive, fertigkeitsbasierte und motivationale Lernaushänge als aufbauenden Stufenprozess der Kompetenzentwicklung zu interpretieren.

Der vielschichtige, komplexe Begriff „Kompetenzentwicklung“ erfordert meines Erachtens zunächst, die Sichtweisen der verschiedenen Disziplinen *Lernpsychologie*, *Betriebswirtschaft* und *Bildungsforschung* auf „Kompetenz“ in den Zusammenhängen ihrer Wissenschaften zu begreifen und zwischen den genannten Disziplinen zu unterscheiden, bevor man interdisziplinäre Synthesen in Angriff nimmt:

Die *Tätigkeitspsychologie* von der Entwicklung und der Tätigkeit des Menschen²⁶⁶ mit ihrem Menschenbild des lernenden und handelnden Subjekts, das nach Kontrolle über seine Umwelt strebt und so auf immer höherem Niveau handlungsfähig wird, steht, angewandt auf die Arbeitswelt, in einem fundamentalem Gegensatz zur *Arbeitspsychologie* von TAYLOR und ihrem Menschenbild. LEONTJEWS Erkenntnisse führen zur Entwicklung menschlicher Kompetenz im Arbeitsprozess, TAYLORS Erkenntnisse führten zu ihrer Kontrolle.²⁶⁷ Die Fragestellung zur Kompetenzentwicklung lautet: Wie muss Arbeit organisiert werden, um der Entwicklung des Menschen zu einem handlungsfähigen Subjekt förderlich zu sein. Die Antwort sind ganzheitliche, motivierende, Tätigkeitsspielräume gewährende - mit einem Wort: *lernförderliche* Arbeitsbedingungen.²⁶⁸ Und weil das Lernen-Wollen den Menschen ausmacht, sind lernförderliche Arbeitsbedingungen auch humane Arbeitsbedingungen. Dem widerspricht nicht, dass menschliche Entwicklung blockiert werden kann und regelmäßig wird, wobei das Lernen-Wollen zum Lernunwillen werden kann.²⁶⁹

²⁶⁵ BERGMANN, 1998, S. 24

²⁶⁶ vgl. LEONTJEV, 1985

²⁶⁷ vgl. BERGMANN, 1996, S. 171

²⁶⁸ vgl. a. a. O., S. 173 ff.; vgl. auch o., 4.1.

²⁶⁹ vgl. ausf. u., Kap. 4.

Die *Betriebswirtschaft* zielt zunächst nicht auf die Entwicklung des Menschen, sondern auf die gewinnträchtige Entwicklung einer Unternehmung. Wenn die Blockade menschlicher Entwicklungsmöglichkeiten rationellere Produktionsmöglichkeiten bietet, dann ist sie in Kauf zu nehmen. Das Fließband ist zu einem Symbol solcher lernfeindlicher Arbeitsorganisation geworden, gekennzeichnet durch die Trennung der Arbeit zunächst in Hand- und Kopfarbeit und weiter gekennzeichnet durch die Zerstückelung der Handarbeit in kleine und kleinste, eintönig immer zu wiederholende Tätigkeiten. Das Fließband ist aber auch zu einem Symbol der Massenproduktion und des Massenwohlstands geworden. Erst der Umstand, dass moderne Arbeitsabläufe in ihrer Komplexität nicht mehr vollständig in Einzelaufgaben zerlegbar und somit planbar sind, hat dazu geführt, dass Arbeit neu organisiert wird. Die neuen Formen der Arbeitsorganisation zielen zwar auf die Freisetzung bisher ungenutzter kognitiver und motivationaler Potenziale der arbeitenden Menschen, aber nur als Mittel zum Zweck der noch rationelleren Produktion von Waren und Dienstleistungen. Es geht nicht um die "Humanisierung der Arbeitswelt", es geht darum, "das Gold in den Köpfen der Arbeiter zu heben", wie eine beliebte Metapher der Apologeten neuer Produktionskonzepte lautet. Auf der gesellschaftlichen Makroebene besteht eine Zielkongruenz, verfolgen Psychologen mit der Entwicklung des Menschen im Prozess der Arbeit das gleiche Ziel, das Ökonomen mit dem Management von Humanressourcen anstreben. Lernförderliche Arbeitsbedingungen können gleichzeitig human und profitabel sein. Doch auf der betriebswirtschaftlichen Mikroebene ändert sich das Bild. Im einzelnen Unternehmen, im einzelnen Betrieb muss eine lernförderliche Umorganisation das für sie investierte Kapital in einer festgelegten, meist kurzen Zeit wieder erwirtschaften und darüber hinaus die Vorgabe am Kapitalmarkt konkurrenzfähiger Renditeraten erfüllen. Was gesamtgesellschaftlich und auf lange Sicht sicher ein Gewinn ist, wird im Betrieb nicht immer so gesehen und ist manchmal auch wirklich keiner. Zudem sind vielen betriebsorganisatorisch Verantwortlichen die psychologischen und pädagogischen Implikationen von Reorganisationsmaßnahmen weniger vertraut als betriebswirtschaftliche Kennziffern.

Die *Bildungsforschung* kann Kompetenzentwicklung aus verschiedenen Perspektiven betrachten: aus der Perspektive einer Alternative zur Weiterbildung oder aus der Perspektive eines zusätzlichen Felds der Bildung und der Weiterbildung. Wer versucht, die betriebswirtschaftliche, kurzfristig gerechnete Bildungskostenkontrolle in den politischen Raum zu übertragen und dort Forderungen nach Kürzung der Aufwendungen auch für außerbetriebliche berufliche Weiterbildung begründen will, der kann dafür den Slogan "Von

der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung"²⁷⁰ instrumentalisieren. (Institutionell konsequent zu Ende gedacht, reicht dann auch in Zukunft statt eines Bundesbildungsministeriums eine Abteilung Kompetenzentwicklung im Wirtschaftsministerium.)

STAUDT u.a. im Bochumer INSTITUT FÜR ANGEWANDTE INNOVATIONSFORSCHUNG (IAI) haben versucht, die pädagogischen Ansprüche an Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess in die Sprache der Betriebswirte und Manager, in Kennzahlen auszudrücken. Sie arbeiten dazu an einem Konzept, das meines Erachtens aber nur scheinbar einen Ausweg verspricht:

Gerade in Bereichen, in denen Kompetenzdefizite Innovationen behindern, ist es wichtig, auf ein Instrumentarium zur effektiven und effizienten Planung, Durchführung und Kontrolle von Kompetenzentwicklung zurückgreifen zu können. Hier fehlen jedoch zu entscheidungsvorbereitenden Verfahren bei betriebswirtschaftlichen Sachverhalten analoge objektivierende Entscheidungshilfen - also Methoden zur prospektiven Bewertung -, die die Auswahl von angemessenen Entwicklungsmaßnahmen unterstützen bzw. den Handlungen der unterschiedlichen Akteure Orientierung geben.

Ideal wäre ein System zur Analyse und Beurteilung von Kompetenzentwicklung, das

- die Planung bzw. Steuerung und Kontrolle entsprechender Maßnahmen auf individueller, Unternehmens- und regionaler Ebene anhand quantitativer und qualitativer Kriterien ermöglicht und
- damit einen Beitrag leistet, den Strukturwandel hemmende Kompetenzdefizite zielgerichtet zu vermeiden bzw. wirkungsvoll abzubauen.

Die Entwicklung eines solchen Instruments zur Analyse und Beurteilung von Kompetenzentwicklung ist daher Anliegen des Vorhabens. D.h. der Zusammenhang zwischen Maßnahme und Erfolg muß operationalisiert werden. Da keine eindeutige Kausalität besteht, setzt dies voraus, daß die Wirkungen von Kompetenzentwicklung durch geeignete Kriterien zugänglich gemacht werden.

Angestrebt ist daher die Entwicklung eines Kennzahlen- und Indikatorensystems (KIS). Dieses KIS soll dabei so aufgebaut sein, daß es vor, während und nach der Maßnahme Informationen zur Steuerung und Zielerreichung von Kompetenzentwicklung liefert.²⁷¹

Das beschriebene Vorhaben läuft meines Erachtens darauf hinaus, die (berufs)pädagogischen Verständnisschwächen von Führungskräften zu kompensieren, indem versucht wird, pädagogische Prozesse in einer betriebswirtschaftlichen Symbolik mit Kennziffern als "objektivierende Entscheidungshilfe" zur "prospektiven Bewertung" auszudrücken. Weil sich die wesentlichen Daten qualitativer Prozesse aber nicht quantitativ formulieren lassen, wird das "Kennzahlen- und Indikatorensystem" bis heute erfolglos angestrebt. Die mehrjährigen Versuche des IAI führten bisher nicht zu mehr als der Aussage: "Die Instrumentalisierung der Kompetenzentwicklung ist unterentwickelt."²⁷²

²⁷⁰ vgl. ERPENBECK, 1996

²⁷¹ INSTITUT FÜR ANGEWANDTE INNOVATIONSFORSCHUNG, o. J., S. 4 f.

²⁷² KRIEGESMANN, 1999

Einen weiterführenden Ansatz als das IAI verfolgt meines Erachtens BERGMANN:

Konflikte für die Kompetenzentwicklung in der Arbeit resultieren aus der sich ändernden Qualität der Lernanforderungen in der Berufsarbeit. Die Beschleunigung der Veränderungen der Arbeitsmittel, Produkte und Organisationsstrukturen führt nicht nur zu umfangreicheren sondern auch zu mehr problemhaltigen Lernanforderungen, die Arbeitende bewältigen müssen. Auf der anderen Seite führt die Einführung schlanker Organisationsstrukturen zu einer Vergrößerung der Verantwortungsbereiche einzelner Mitarbeiter, so daß die Arbeitsintensität steigt. Die so entstandene Zeitknappheit erschwert Lernen.

Die Berücksichtigung eines Zeitzuschlages für Lernen in der Arbeit bei der Personalplanung anstelle radikaler Verschlinkung dürfte eher ein zukunftsfähiger Weg der Kompetenzentwicklung von Organisationen sein.²⁷³

Was sich an der Lern- bzw. Kompetenzentwicklung quantifizieren lässt, ist die aufgewandte Zeit. Einen Zeitzuschlag zum Lernen auf die Arbeit können Betriebswirte auch ohne aufwendiges Kennziffern- und Indikatorensystem kalkulieren. Doch häufig sind Führungskräfte versucht, den Ertrag lernförderlicher Arbeitsbedingungen - "schlanke" Produktion ohne Kosten für Arbeitsvorbereitung und Kontrolle - ohne den Aufwand von entsprechenden Qualifizierungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzustreben. Dann werden Bildungskosten gekappt, insbesondere für langfristige Bildungsgänge, für über- und außerbetriebliche oder gar allgemeinbildende Anteile von Bildungsmaßnahmen, aber auch institutionelle Kosten inner- und außerbetrieblicher Bildungsanbieter. Gleichzeitig erhalten Mitarbeitergruppen kaum lösbare Aufgaben, die sie eigenverantwortlich erfüllen sollen. Die Maxime solcher Teamentwicklung beschrieb eine Betriebsrätin mit den Worten: "Die eine Hälfte wird entlassen, die andere Hälfte arbeitet sich tot." Diese auch als "Management by stress" karikierte Methode wird von manchen betrieblichen Weiterbildnern dann auch noch gerne mit der Forderung nach Selbststudium, Employability oder eigenverantwortlicher Kompetenzentwicklung verknüpft. Die gleiche Inkonsistenz zeigt sich, wenn wegen der überlegenen Möglichkeiten des Lernens im Prozess der Arbeit anders organisierte Weiterbildungsformen und -maßnahmen als Quellen unnötiger Kosten verworfen werden, ohne dass darüber Rechenschaft abgelegt wird, wie denn der Prozess der Arbeit so umorganisiert werden soll, dass in ihm auf menschengemäße Weise gelernt werden kann.²⁷⁴

Einer derartigen Perspektive steht die Forderung nach Entwicklung und Erweiterung menschlicher Handlungsräume in der Arbeitswelt entgegen, aus deren Blickwinkel die neuen

²⁷³ 1999, S. 2

²⁷⁴ vgl. u.a. STAUDT, 1998 und SATTELBERGER, 1998

Formen der Arbeitsorganisation als Chance zur Entwicklung betrieblicher Weiterbildungsstrukturen hin zu einer integralen Organisation lernförderlicher Arbeitsprozesse angesehen werden können. Diese letztgenannte, handlungs- und lernförderliche Perspektive würde auch von einer *Bildungspolitik* gestützt, die den Zugang aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu jenen Weiterbildungsangeboten zu ihrem Ziel erklärt, die arbeitsplatz- und betriebsnah die subjektiven Interessen und Möglichkeiten der Lernenden zum Ausgangspunkt haben. Als eine solche Qualitätsverbesserung betrieblicher Weiterbildung kann und sollte Kompetenzentwicklung meines Erachtens verstanden werden.

5. Arbeitnehmerinteressen an betrieblicher Weiterbildung und Kompetenzentwicklung

Weiterbildung ist ein Teil von Bildung. Es geht in diesem Kapitel also um einen Spezialfall menschlicher Bildung. Dass im letzten Kapitel Weiterbildung gegenüber Kompetenzentwicklung als ein umfassender Begriff beschrieben wurde, liegt pädagogisch auch darin begründet, dass Weiterbildung gegenüber Bildung lediglich biographisch, aber nicht pädagogisch eingegrenzt verstanden wird.

Wenn Weiterbildung also Bildung ist, dann ist zunächst der zugrundeliegende Bildungsbegriff darzustellen. Danach soll das individuelle Bildungsinteresse, speziell das von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und speziell das an betrieblich organisierten Bildungsprozessen, problematisiert werden.

Mit WOLFGANG KLAFFKI fußt die folgende pädagogische Diskussion letztlich auf dem Bildungsbegriff der „philosophisch-pädagogischen Klassik“²⁷⁵:

Eine zentrale Kategorie wie der Bildungsbegriff oder ein Äquivalent dafür ist unbedingt notwendig, wenn die pädagogischen Bemühungen um die nachwachsende Generation und der heute unabdingbar gewordene Anspruch an unser aller, also auch der Erwachsenen „lebenslanges Lernen“ nicht in ein unverbundenes Nebeneinander oder gar Gegeneinander von zahllosen Einzelaktivitäten auseinanderfallen soll, wenn vielmehr pädagogisch gemeinte Hilfen, Maßnahmen, Handlungen und individuelle Lernbemühungen *begründbar* und *verantwortbar* bleiben oder werden sollen.²⁷⁶

Für die konkrete berufspädagogische Fragestellung dieser Arbeit soll die philosophische Grundlage des Bildungsbegriffs im folgenden nicht weiter, die allgemeinpädagogische Grundlage thesenartig ausgeführt werden. Dabei stütze ich mich neben HEINZ-JOACHIM HEYDORN und WOLFGANG KLAFFKI insbesondere auf KARL-HEINZ BRAUNS Darstellung von "Bildung und Persönlichkeit".²⁷⁷

Logisch-systematisch betrachtet ist der Sachverhalt der Bildung auf das engste mit dem der Humanität verbunden, die selbst ihr Fundament in der Arbeit hat.²⁷⁸

²⁷⁵ vgl. KLAFFKI, 1985, S. 14

²⁷⁶ a. a. O., S. 13, Hervorhebungen im Original

²⁷⁷ BRAUN, 1982, S. 223 ff.

²⁷⁸ a. a. O., S. 224, Hervorhebungen im Original

Bildung bezieht sich immer auf Arbeit (formationsunabhängig im marxischen Sinn verstanden als Stoffwechsel mit der Natur), weil jede Bildung auf menschliche Tätigkeit zielt und jede menschliche Tätigkeit durch Arbeit bestimmt ist. Zum einen ermöglicht Bildung dem einzelnen Menschen Arbeit "als individuelles 'System' bestimmter angeeigneter Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Motivationen"²⁷⁹. Auf diesen Aspekt von Bildung bezieht sich im Kontext heutiger Produktionsverhältnisse und -methoden der Begriff Kompetenzentwicklung. Gleichzeitig ermöglicht umgekehrt Arbeit Bildung, "weil im gesellschaftlichen Arbeitsprozess die Bedingungen der Naturbeherrschung und der gesellschaftlichen Entfaltungsmöglichkeiten geschaffen werden"²⁸⁰.

Bis hierhin sind Bildung und Arbeit eine formale Einheit, denn Arbeit ist Bildung und Bildung ist geronnene Arbeit, Bildung bedeutet die Weitergabe des Arbeitswissens an die nächste Generation. HEYDORN schreibt zur Voraussetzung dieses Bildungsbegriffs:

Bildung setzt ... den Austritt des Menschen aus einem unmittelbaren Naturbezug voraus, Subjekt und Objekt gewinnen ihr eigentümliches, widerspruchshafte Verhalten.²⁸¹

Auf der inhaltlichen Ebene besteht ein Unterschied. BRAUN leitet die Differenz innerhalb der Einheit von Bildung und Arbeit von den *Möglichkeiten des Subjekts* ab. Denn subjektiv ist das Verhältnis von Bildung zu Arbeit eine Möglichkeitsbeziehung, bietet Bildung die Möglichkeit relativer Autonomie gegenüber jeweils herrschenden Arbeits- und Produktionsverhältnissen.

Insofern ist "Bildung" immer auch eine kritische "Instanz" gegenüber der konkret-historischen, besonderen Verfaßtheit des gesellschaftlich-individuellen Arbeitsprozesses. Eine wirklich dialektische Betrachtung des Verhältnisses von Arbeit und Bildung muß daher von der primären Einheit und der abgeleiteten Differenz beider Momente ausgehen. Die Bildung - und jetzt spitzen wir ihre Besonderheit zu - besteht der Tendenz nach in der allseitigen, aktiven Widerspiegelung aller wesentlichen Momente der gesellschaftlich-individuellen Arbeit.²⁸²

²⁷⁹a. a. O., S. 225

²⁸⁰a. a. O., S. 225

²⁸¹ HEYDORN, 1980, S. 285

²⁸²BRAUN, 1982, S. 225; Hervorhebungen im Original

Wenn sich Weiterbildung von Bildung nur biographisch-chronologisch unterscheidet, dann ist diese Allseitigkeit auch das wesentliche Moment von Weiterbildung.

In der Konsequenz der Gleichwertigkeit allgemeiner und beruflicher Bildung liegt dann der Anspruch tendenzieller Allseitigkeit auch der beruflichen Bildung. "Beruflich" bedeutet dann nicht (mehr) die berufliche Seite als eine Seite der Allgemeinheit, als minderwertigen Teilbereich oder Ersatz von Allgemeinbildung, sondern der Sinn beruflicher Bildung "liegt darin, den individuellen Bezug zur gesellschaftlichen Arbeit als dem Fundament gesellschaftlichen und individuellen Lebens zu sichern"²⁸³.

Berufliche Weiterbildung ist dann eine Dimension allseitiger Allgemeinbildung. Erst dieser weit über Qualifikation oder Kompetenzentwicklung hinausgehende Weiterbildungsbegriff ist tragfähig genug für die folgende Auseinandersetzung mit den Veränderungen der Subjektentwicklung im Kontext neuer Arbeitsorganisation.

BRAUN schrieb 1982 über den Unterschied zwischen der Entwicklung vor und nach dem Eintritt in das Berufsleben und damit auch über die unterschiedlichen psychologischen Grundlagen für Bildung und Weiterbildung:

Entsprechend unseren bisherigen ontogenetischen Überlegungen können und müssen wir davon ausgehen, daß sich die Kinder und Jugendlichen - wenn sie perspektivisch am gesellschaftlichen Produktionsprozeß teilhaben wollen - noch tatsächlich entwickeln müssen, noch tatsächlich ihre Handlungsfähigkeit erhöhen und insofern subjektiv entwicklungs- und zukunftsorientiert sind. D. h. wir können davon ausgehen, daß die heranwachsenden Individuen noch über bestimmte produktive Fähigkeiten und Motivationen verfügen. Mit dem individuellen Übergang zum Erwachsenenalter ändert sich das der Tendenz nach für diejenigen, die sich an den gesellschaftlichen Status quo anpassen, insofern, als sie nun ein individuelles Entwicklungsniveau erreicht haben, welches ihnen - entsprechend dem System der gesellschaftlichen Individualitätsformen - eine Teilnahme am gesellschaftlichen Leben ermöglicht, ohne daß die allgemeine Notwendigkeit bestände, sich auch weiterhin zu entwickeln, also die individuellen Handlungsmöglichkeiten auszuweiten. In diesem "Verlust" der allgemeinen individuellen Entwicklungsmöglichkeit wäre dann - so die Grundthese der Kritischen Psychologie - eine generelle Folge des durch den kapitalistischen Produktionsprozeß bedingten kapitalistischen Entfremdungsprozesses zu sehen. Sofern auch weiterhin individuelle Entwicklungen stattfinden, so finden sie trotz dieser oder gegen diese Auswirkung der kapitalistischen Entfremdung statt.²⁸⁴

Diese Überlegungen möchte ich nun auf die neuen Formen von Arbeitsorganisationsorganisation beziehen, die im 3. Kapitel beschrieben wurden: Wird bei

²⁸³a. a. O., S. 229, BRAUN spricht in diesem Zusammenhang von "polytechnischer" Bildung;

vgl. auch HEYDORN, 1980, S. 282 ff.

²⁸⁴a. a. O., S. 272; Hervorhebungen im Original

BRAUN als kapitalistischer Produktionsprozess gesehen, was hauptsächlich an der fordistisch-tayloristischen Organisation dieses Prozesses lag? Stehen die heutigen, im letzten Kapitel geschilderten Formen beteiligungsorientierter Arbeitsorganisation, steht die allgegenwärtige Forderung nach lebenslangem Lernen nicht in krassem Widerspruch zu der Aussage, Erwachsenen sei die Teilhabe am gesellschaftlichen, also am Arbeitsleben möglich, "ohne daß die allgemeine Notwendigkeit bestände, sich auch weiterhin zu entwickeln"?

Nach BRAUN führt die Anpassung zur Stagnation, zur Fehlentwicklung mit subjektiven psychischen Problemen:

Sofern sich aber jemand hauptsächlich anpaßt, dann kommt es sehr wahrscheinlich zum Abbruch und Stillstand in der Entwicklung und in diesem Sinne zu einem "Bruch" in der Biographie. Dieser Übergang von der Entwicklung zur Stagnation, von der Entwicklungsorientiertheit zur Resignation, ist subjektiv keineswegs immer problemlos, sondern kann die "selbsttätige" Unterdrückung der bisherigen Glücks- und Lebensansprüche, permanente psychische Konfliktabwehr und -verdrängung erfordern. Es kann also die aktive Leugnung bedeuten, daß es ein besseres, befriedigenderes, kraftvolleres und angstloseres Leben geben kann und daß man einem solchen Leben auch sehr viel näher kommen könnte, als man ihm gegenwärtig ist. Solcher Realismus wird dann häufig vor sich selbst und anderen dadurch gerechtfertigt, daß man eben "keinen Utopien mehr nachjage", daß man "vernünftig" und "illusionslos" geworden sei usw.²⁸⁵

Viele der hier beschriebenen individuellen psychischen Entfremdungsfolgen werden aus betriebswirtschaftlicher Sicht etwa des Human resources management immer wieder als Hemmnisse bei der Einführung von Gruppen- und Teamarbeit genannt und gelten zuzusagen als „soziale Inkompetenz“. Auf besondere Weise sind die Folgen von Entwicklungsblockaden für Dienstleistungsprozesse disfunktional, in denen das Produkt in menschlicher Interaktion entsteht. Hier gilt umgekehrt: Je weiter sich eine Person entwickeln kann, desto höherwertige Dienstleistungsprodukte oder -prozesse vermag sie auch zu erbringen. Denn die Qualität der Dienstleistung ist abhängig von der Fähigkeit des Dienstleistenden, sich zu seinem Kunden und Interaktionspartner in Beziehung zu setzen, von seiner Fähigkeit zur Reflexion. Dafür wird der sozial kompetente, konfliktfähige, entscheidungsfreudige und begeisternde Mitarbeiter mit der Kraft zu Zukunftsvisionen gefordert und gesucht.

Aber all diese Kompetenzen soll er heutzutage seiner Arbeit zugute kommen lassen und nicht etwa dem Engagement für eine bessere Gesellschaft. Denn während bei BRAUN 1982

²⁸⁵a. a. O., S. 273; Hervorhebungen im Original

Entwicklung und gesellschaftliches Engagement gegen Entfremdung noch als eins gedacht wurde, erkennt HAUG 1994 die Folgen neuer Arbeitsorganisation:

In dieser Weise findet eine Trennung von Elementen statt, die wir als zusammengehörig zu denken gewohnt sind:

Zusammenarbeit ist kein Garant mehr für Solidarität,

Konkurrenz und Individualisierung sind auch auf der Ebene der Arbeitenden und nicht bloß auf der der Manager kein Hinderungsgrund für Zusammenarbeit,

Entwicklung und Lernen in der Arbeit können getrennt vom Nachdenken über Gebrauchswert, Sinn und gesellschaftliche Folgen auftreten,

Verbesserungsvorschläge müssen, selbst wenn sie sich organisatorisch auf die Änderung der Arbeitsbedingungen beziehen, nicht mit einer Haltung gesellschaftlicher Verantwortung einhergehen.

Kurz: die arbeitsorganisatorische Anordnung im Toyotismus/Lean production scheint die gesellschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten, die wir aus der Vermenschlichung von Arbeitsbedingungen erhofften, neutralisieren und rückbinden zu können in die Zugehörigkeit zu einem Betrieb, in die Produktion um der Produktion willen.²⁸⁶

Dass Lernen in der Arbeit getrennt vom Nachdenken über Gebrauchswert, Sinn und gesellschaftliche Folgen auftritt, heißt aber noch nicht, dass diese Trennung im Arbeitnehmerinteresse liegt. Auch reorganisierte Arbeitsprozesse bleiben gekennzeichnet vom Widerspruch "betrieblicher Rationalisierungsinteressen und den Interessen der Beschäftigten nach selbstbestimmter, qualifizierter und gut bezahlter Arbeit"²⁸⁷. Dazu kommen die Beschäftigungsinteressen der vom Arbeitsprozess ausgeschlossenen, aber an ihm interessierten arbeitslosen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie der von Arbeitslosigkeit bedrohten, weil kündbaren, beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Was auch in der modernen, beteiligungsorientierten Arbeitswelt das betriebliche vom Arbeitnehmerinteresse unterscheidet, ist, dass ihm "alle Dimensionen, die eine gesellschaftliche Verantwortung für das Produzierte, eine Beschäftigung mit Sinn und Ziel von Arbeit, eine Solidarisierung mit anderen einschließen..., fehlen"²⁸⁸.

Wie können diese fehlenden Dimensionen Themen betrieblicher Weiterbildung werden? Was kann betriebliche Weiterbildung zur Erfüllung von Arbeitnehmerinteressen beitragen? Wie wird sich permanente Weiterbildung im betrieblichen Kontext langfristig auswirken? Wird die Vermenschlichung der Arbeitsbedingungen auf Dauer in die Produktion um der Produktion willen zurückgebunden werden können, wie HAUG schreibt, oder werden irgendwann mit der Kommunikation der Arbeitsorganisation auch die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kommuniziert? Werden die zur Optimierung der Arbeitsabläufe vom

²⁸⁶HAUG, 1994, S. 318; Hervorhebungen von mir, R.B.

²⁸⁷RÜTZEL, 1996, S. 25

²⁸⁸HAUG, 1994, S. 319

Arbeitgeber eingerichteten Kommunikations- und Partizipationsstrukturen auch zur Kommunikation „lebensweltlicher Ansprüche“ und „professionsgestützter Demokratisierung“²⁸⁹ genutzt, kann Weiterbildung so quasi zur selbstgestellten Falle des „Turbo-Kapitalismus“²⁹⁰ werden?

²⁸⁹ vgl. BAETHGE / DENKINGER / KADRITZKE, 1995

²⁹⁰ vgl. FEHRMANN, 1997

5.1. Humanisierung von Arbeitswelt

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben ihre Interessen an einer menschengerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen und an einer solidarischen Arbeitswelt seit langem immer wieder formuliert. Diese Forderungen sind älter als die neuen Managementkonzepte, sie sind durch die neuen Managementkonzepte noch lange nicht erfüllt. Zunächst soll ihr Zusammenhang mit betrieblicher Weiterbildung und Kompetenzentwicklung erörtert werden. Dann möchte ich zur Diskussion stellen, inwieweit darüber hinaus neue Formen der Arbeitsorganisation auch *neue* Humanisierungsziele erfordern.

Eine derzeit „repräsentative“ Liste von Humanisierungszielen beschloss beispielsweise der 16. Bundeskongress der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft 1996:

- Achtung der Menschenwürde,
- das Recht auf Arbeit und soziale Sicherheit,
- das Recht auf informationelle Selbstbestimmung in der Arbeitswelt,
- den Abbau von vermeidbaren Zwängen sowie die Beseitigung monotoner und sinnentleerter Arbeit,
- Erhaltung, Schutz und Förderung der Gesundheit,
- diskriminierungsfreie Qualifizierungs- und Vergütungsregelungen,
- Gleichstellung und Gleichbehandlung der Geschlechter,
- familienfreundliche Arbeitszeiten und kollektive Freizeiten,
- Integration der leistungsgeminderten und behinderten Arbeitnehmer/innen,
- ökologische Verfahren, die natürliche Ressourcen schonen,
- individuelle und kollektive Kommunikations- und Kooperationsrechte zu Betriebs- und Arbeitsproblemen,
- erweiterte Rechte für gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretung zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen.

Das ist auch ein Katalog von Bedingungen für die Entwicklung von Kompetenzen und für Lernen in der Arbeit, denn eine humane und eine lernförderliche Gestaltung von Arbeit hängen zusammen.²⁹¹ Wer unter unwürdigen Bedingungen arbeiten oder arbeitslos sein muss, wird in seiner persönlichen Handlungsfähigkeit eingeschränkt und wird sich in dieser Arbeit kaum weiterentwickeln. Vertraulicher Umgang mit persönlichen Daten und informationelle Selbstbestimmung sind eine der Voraussetzungen für eine vertrauensvolle und loyale Lernsituation. Vollständige Tätigkeiten anstatt monotoner und sinnentleerter Arbeit sind der Kern des Lernens im Prozess der Arbeit auf der Ebene des einzelnen Arbeitsplatzes²⁹². Erhaltung, Schutz und Förderung der Gesundheit sind selbstverständliche

²⁹¹ vgl. vgl. KOMMIT, 1999 (4)

²⁹² vgl. BERGMANN, 1996, S. 175 ff.

Entwicklungs- und Lernvoraussetzungen. Zu diskriminierungsfreien Qualifizierungs- und Vergütungsregeln gehört auch der lernförderliche Grundsatz "Leistung verlangt Gegenleistung"²⁹³. Gleichstellung und Gleichbehandlung der Geschlechter muss auch beim Zugang zu Weiterbildung gewährt sein - das geht weit über den Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen hinaus. Familienfreundliche Arbeitszeiten sind ein weiterer Aspekt dieser Forderung. Integration leistungsgeminderter und behinderter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer findet wesentlich durch Weiterbildungsmaßnahmen statt, die ihren Bedürfnissen gerecht werden. Individuelle und kollektive Kommunikations- und Kooperationsrechte zu Betriebs- und Arbeitsproblemen sind eine Grundvoraussetzung jeden Lernens im Prozess der Arbeit und bereits von durch Methoden wie kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) anerkannt.

Wieweit trägt nun moderne betriebliche Praxis den oben genannten Humanisierungszielen Rechnung? Und wieweit ergibt sich aus moderner betriebliche Praxis die Notwendigkeit, auch neue Humanisierungsziele zu formulieren?

Den Betriebs- und Personalräten und den von ihnen vertretenen Menschen mit ihren subjektiven Interessen gegenüber steht der Arbeitgeber als Organisation mit objektiven Interessen, die sich letztlich nicht nach dem Willen der Unternehmensführer oder auch der Unternehmer selbst richten, sondern die sich bei Strafe des Konkurses, also des Endes der Existenz der Organisation, nach übergreifend-gesellschaftlichen Bedingungen wie den Marktgesetzen richten müssen. Diese Verfasstheit ihres sozialen Gegenspielers ist Arbeitnehmern aber häufig unbewusst:

Das Individuum „denkt“ hier die gesellschaftlichen Bedeutungszusammenhänge, in denen es steht, so, *als ob* die Unmittelbarkeit seiner Lebenslage / -praxis die „ganze Wirklichkeit“ wäre, bzw. „denkt“ das ihm jeweils nicht gegebene gesellschaftliche Ganze „nach dem Muster“ seiner unmittelbaren Lebensrealität und der darin gegebenen „Probleme“, Beziehungen etc. ... Die Resultate je individueller Aktivitäten, die real nur Teilziele übergreifender gesellschaftlicher Ziel-Mittel-Konstellationen sind, sind so identifiziert mit menschlichen Aktivitätszielen überhaupt, die mithin so abgebildet sind, *als ob sie bloß individuelle Ziele* seien.“²⁹⁴

Klarheit verschafft eine Analyse der Organisation, des Unternehmens, die den strategischen Unternehmenszweck und seine Konsequenzen für die Organisation der Arbeit aufdeckt und

²⁹³ a. a. O., S. 174

²⁹⁴ HOLZKAMP, 1983, S. 388 (Alle Hervorhebungen im Original)

auch den Möglichkeitsraum organisationsändernder Interaktionen definiert.²⁹⁵ Zu einer solchen Organisationsanalyse gehört auch eine Kritik der explizit veröffentlichten und / oder implizit praktizierten Führungsgrundsätze und Unternehmensleitbilder. Wenn diese den „vertrauensvollen“ Umgang mit den Mitarbeitern verlangen, sind die Möglichkeiten und Grenzen dieses Vertrauens auf die hinter ihnen stehenden betriebswirtschaftlichen Zwänge hin zu untersuchen.

Ein betriebswirtschaftlicher Zwang sind Mitarbeiterqualifikationen, die ausreichen, um vom Unternehmen gesteckte Wettbewerbsziele überhaupt erreichen zu können. SATTELBERGER nennt „Wissenskapital“ ein „betriebswirtschaftliches Fundament“, auf dem „eine Renaissance der Diskussion um Schlüsselqualifikation“²⁹⁶ angesagt sei. Damit könnte eine auch arbeitgeberseitig auf handfesten Interessen beruhende Grundlage einer möglichen Interessenkoalition von Arbeitnehmern und Arbeitgebern für eine (Neu)organisation betrieblicher Arbeit gegeben sein, die auch eine humanere und lernförderlichere Umgestaltung der Arbeitswelt bewirkt. Aber die Vorteile winken längst nicht allen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. SATTELBERGER schreibt auch:

Die Konzentration der Unternehmen auf Kernkompetenzen einerseits und die Integration dieser Kernkompetenz-Organisationen in Netzwerkstrukturen andererseits führt zu einer Differenzierung in den Belegschaftsstrukturen:

- Für die Kernbelegschaften, deren eigenes Wissenskapital mit den organisationalen Kernkompetenzen übereinstimmt, ist das personalpolitische Ziel die Sicherung von Know-how, Loyalität und Lernfähigkeit der Wissensarbeiter. Dies wird in den letzten Jahren häufig in der Diskussion um „Intellectual Capital“ thematisiert.
- Für die wettbewerbsfähige Belegschaft, die ständig ihre Support-Funktion für die Kernkompetenzen unter Beweis zu stellen hat, andererseits aber - reguliert von Angebot und Nachfrage nach ihren Services - ihre Marktfähigkeit erhalten muss, ist das personalpolitische Ziel „binden ohne zu ketten“.
- Für die elastische, fluide Belegschaft, deren Fähigkeiten just-in-time eingekauft werden, stellt sich - durch zeitliche Befristung - das personalpolitische Ziel niedriger Fixkosten-Belastung und preiswerter Arbeitskosten.²⁹⁷

Attraktive, humane und lernförderliche Arbeitsbedingungen werden danach nur den „Kernbelegschaften“ geboten, auf deren Wissenskapital sich das Unternehmen angewiesen sieht. Während die oben zitierten Humanisierungsziele der Gewerkschaften

²⁹⁵ vgl. KOMMIT, 1999 (4), S. 14 ff.

²⁹⁶ SATTELBERGER, o.J., S. 25; vgl. auch oben, 3.2.

²⁹⁷ SATTELBERGER, 1999, S. 21

selbstverständlich für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gelten und also auch auf die Gleichheit von Arbeits- und Lebensbedingungen zielen, geht Sattelberger unter der Überschrift „Von ‚Working Poor‘ bis Portfolio Work“ von einem „gespaltenen Arbeitsmarkt“ mit ungleichen Chancen aus:

Gesellschaftlich und betrieblich gesehen bewegen wir uns tendenziell in einen viergeteilten Arbeitsmarkt - von „Working Poor“ bis Portfolio-Work - hinein und folgen damit angloamerikanischen Vorbildern...

- die Stammebelegschaften und die Stamm-Managementteams werden weiter deutlich schrumpfen
- das Modell des mehr-optionalen Free-Lancers bzw. Portfolio-Workers wird exponentiell an Bedeutung gewinnen
- die „Neuen Selbständigen“ insbesondere in der Servicebranche werden rapide wachsen: vier Fünftel schlecht, ein Fünftel gut bezahlt
- wir werden eine größere Masse flexibler Teilzeit-Belegschaften an den Unternehmensperipherien bekommen (just in time employment)
- die strukturelle Arbeitslosigkeit scheint ein Dauerzustand zu bleiben²⁹⁸

Lebensgeschichtlichen Erzählungen wie die von SENNETT schildern exemplarisch die Unterschiede zwischen den Menschen in diesen verschiedenen Arbeitsmarktsegmenten, aber auch allen Segmenten gemeinsame Zwänge in der „Kultur des neuen Kapitalismus“, insbesondere den zur Flexibilität bis hin zur Bindungslosigkeit.²⁹⁹ Um zu veranschaulichen, was SATTELBERGERS Prognose dort, wo sie bereits Realität ist, auf der Ebene des Arbeitsplatzes und darüber hinaus auf der Ebene des Individuums konkret bedeuten kann, möchte ich vier solcher Fallbeispiele von SENNETT aus den USA - SATTELBERGER bezieht sich ausdrücklich auf anglo-amerikanische Vorbilder³⁰⁰ - und von VOß aus Deutschland anführen:

SENNETTs *Rico* entspricht SATTELBERGERS Modell des mehr-optionalen Free-Lancers bzw. Portfolio-Workers.³⁰¹ Rico ist ein junger Aufsteiger, der als Consultant mit eigener Firma in den oberen fünf Prozent der Einkommensskala verdient. Er studierte in Boston Elektrotechnik, ging in New York an eine Business School und zog in den vierzehn Jahren nach seinem Studium noch viermal um. Er begann im Silicon Valley als technischer Berater

²⁹⁸ a. a. O., S. 61 f.

²⁹⁹ vgl. SENNETT, 2000

³⁰⁰ vgl. SATTELBERGER, 1999, S. 61

³⁰¹ vgl. a. a. O

einer High-Tech-Firma, wechselte erfolgreich auf eine ähnliche Stelle in Chicago, zog dann mit seiner Frau Jeanette, die dort Karriere machen konnte, nach Missouri, wo er in einem Technologiezentrum arbeitete, bis seine Stelle einer Umstrukturierung zum Opfer fiel und er in der Nähe von New York eine eigene kleine Consultingfirma gründete.³⁰² SENNETT beschreibt, warum es Rico trotz bester materieller Voraussetzungen nicht gelingt, mit seiner Lebensgeschichte glücklich zu werden:

Trotz ihres relativen Wohlstands und obwohl sie das Modell eines anpassungsfähigen, einander unterstützenden Ehepaares zu sein scheinen, leiden beide, Mann und Frau, unter der Angst, die Kontrolle über ihr Leben zu verlieren. Diese Angst ist sozusagen in ihre Arbeitsgeschichte eingebaut. ... Es stellte sich heraus, daß seine Angst, die Kontrolle zu verlieren, sehr viel tiefer ging als die Besorgnis, bei seiner Arbeit weniger Autorität zu besitzen. Es ging ihm um sein Gefühlsleben. Er befürchtete, durch seinen Lebensstil, den der Konkurrenzkampf in der modernen Wirtschaft erzwingt, jede innere Sicherheit zu verlieren, in einen Zustand des Dahintreibens zu geraten.

Rico sagte mir, daß er und Jeanette meist unter ihren Arbeitskollegen Freunde gefunden und viele dieser Freundschaften sich während der Ortswechsel der letzten zwölf Jahre wieder aufgelöst hätten, »obwohl wir ›in Verbindung‹ bleiben«. Rico versucht über elektronische Kommunikationsmittel jenes Gemeinschaftsgefühl herzustellen, das [sein Vater] an den Versammlungen [seiner früheren] Hausmeistergewerkschaft so schätzte, doch der Sohn findet die On-line-Kommunikation kurz und gehetzt. »Es ist wie mit den Kindern: wenn man nicht da ist, kriegt man alles, was passiert, nur erzählt, man ist nicht wirklich dabei.«

Bei jedem seiner vier Umzüge haben Ricos neue Nachbarn sein Kommen als eine Ankunft betrachtet, die frühere Kapitel seines Lebens abschloß. Sie fragen ihn Dinge über Silicon Valley oder den Büropark in Missouri, aber nach Ricos Worten »sehen sie keine anderen Orte«, ihre Vorstellungskraft ist nicht in Anspruch genommen. Dies ist eine spezifisch amerikanische Furcht. Die klassische amerikanische »suburbia« war eine Schlafstadt. Aber in der letzten Generation ist eine andere Art der Vorstadt entstanden, die vom Stadtkern ökonomisch unabhängig ist. Dies sind aber auch nicht wirklich Kleinstädte oder Dörfer, sondern Neubausiedlungen, die der Zauberstab eines Bauträgers ins Leben gerufen hat. Sie blühen auf und beginnen noch in der Lebensspanne einer Generation wieder zu verfallen. Diese Gemeinden sind nicht ohne Geselligkeit oder gutnachbarliches Verhalten, aber niemand in ihnen wird auf längere Zeit zum Zeugen des Lebens seiner Nachbarn.

Die Flüchtigkeit von Freundschaft und örtlicher Gemeinschaft ist der Hintergrund für die tiefste von Ricos Sorgen, seine Familie. Wie sein Vater Enrico betrachtet Rico die Arbeit als Dienst an seiner Familie. Im Gegensatz zu diesem kollidieren aber die Ansprüche seiner Arbeit mit diesem Ziel. ...

Nun, da er selber Vater ist, verfolgen ihn modernere Schrecken des Kontrollverlustes, besonders die Furcht, seine Kinder könnten »Mall-Ratten« werden, die nachmittags ziellos auf den Parkplätzen von Einkaufszentren herumhängen, während die Eltern unerreichbar in ihren Büros sitzen.

Aus diesem Grund will er seinem Sohn und seinen Töchtern ein Beispiel an Entschlußkraft und Rechtschaffenheit geben, »aber man kann Kindern nicht einfach sagen, sie sollen so sein«, er muß ihnen ein Beispiel sein. Das objektive Beispiel, das er geben könnte, sein sozialer Aufstieg, ist etwas, das sie als selbstverständlich ansehen, eine Geschichte aus einer Vergangenheit, die nicht die ihre ist, ein abgeschlossenes Kapitel. Seine tiefste Befürchtung ist aber, der Inhalt seiner Arbeit könne für seine Kinder kein Beispiel moralischen Verhaltens abgeben. Die Qualitäten guter Arbeit haben mit den Eigenschaften guten Charakters nichts zu tun.³⁰³

³⁰² vgl. SENNETT, 2000, S. 20 f

³⁰³ a. a. O., S. 21 ff

Ein Beispiel für die „Neuen Selbständigen“ in der deutschen Arbeitswelt findet sich bei VOß, der den „fest-freien“ Rundfunkmitarbeiter, Herrn G., als einen Fall günstiger beruflicher und privater Rahmenbedingungen in Verbindung mit ausreichenden „Kompetenzen zur Bewältigung...stark entgrenzter Arbeitsverhältnisse“ beschreibt: Herrn G. bietet seine „situative Lebensführung“ als „ars vivendi mit expressivem Lebensstil“ erhebliche Gestaltungschancen für den Alltag.³⁰⁴

Ihm stellt VOß ein Beispiel gegenüber, das SATTELBERGERS „Masse flexibler Teilzeit-Belegschaften“³⁰⁵ personifiziert: die Einzelhandelsverkäuferin Frau C., deren schlechtere berufliche und private Bedingungen – kapazitätsorientierte, variable Arbeitszeit auf Abruf und Familienarbeit mit Pflegeaufgaben - „die Vermischung von Arbeit und Leben, die [bei Herrn G.] ein Moment von Lebensqualität und Lebenskunst beinhaltet...auf ein Überleben in einer immer überforderten Gegenwart“ reduzieren.³⁰⁶

SENNETT schildert die Implikationen flexibler Teilzeit-Beschäftigung im Zusammenhang mit neuen Formen der Arbeitsorganisation und Technologieanwendung am Beispiel der Beschäftigten einer Bostoner Bäckerei:

Inzwischen gehört die Firma einem riesigen Nahrungsmittelkonzern. Die Bäckerei ist aber trotzdem nicht auf Massenproduktion umgestellt worden. Sie arbeitet nach Piores und Sables Prinzipien der flexiblen Spezialisierung und bedient sich hochentwickelter, vielseitig einsetzbarer Maschinen. An einem Tag können die Bäcker 1000 Baguettes herstellen, am nächsten 1000 Bagels, je nach der unmittelbaren Nachfrage in Boston. Die Bäckerei riecht nicht länger nach Schweiß, und in ihren Räumen ist es erstaunlich kühl, während sich die Arbeitskräfte früher regelmäßig vor Hitze übergeben mußten. Unter dem beruhigenden fluoreszierenden Licht ist jetzt alles seltsam still. ... inzwischen arbeiten hier ein paar junge Leute italienischer Abstammung, dazu zwei Vietnamesen, ein alternder und unfähiger weißer Hippie, sowie mehrere Leute ohne feststellbare ethnische Zugehörigkeit. Überdies besteht der Betrieb nicht länger nur aus Männern; zu den Angestellten italienischer Abstammung zählte ein kaum dem Teenageralter entwachsenes Mädchen, eine andere Frau hat zwei erwachsene Kinder. Den ganzen Tag herrscht bei den Arbeitskräften ein ständiges Kommen und Gehen, die Bäckerei ist ein kompliziertes Netz von Teilzeitarbeit für die Frauen und sogar für einige Männer, eine sehr viel flexiblere Arbeitszeit hat die alte Nachtschicht abgelöst. Die Macht der Bäckergewerkschaft existiert nicht mehr, infolgedessen haben die jungen Leute keine von der Gewerkschaft ausgehandelten Verträge und arbeiten nicht nur mit einer flexiblen Arbeitszeit, sondern auch nach Bedarf. ... Und in der Bäckerei entdeckte ich ein schreckliches Paradox. In diesem flexiblen High-Tech-Betrieb, wo alles benutzerfreundlich ist, fühlten sich die Arbeitskräfte durch ihre Arbeit persönlich erniedrigt. Und in diesem Bäckerparadies verstehen sie ihre Reaktion auf die Arbeit selbst nicht. Dem Arbeitsablauf nach ist alles so einfach, emotional ist alles so unlesbar.

³⁰⁴ vgl. VOß, 1999, S. 481 f.

³⁰⁵ SATTELBERGER, 1999, S. 62

³⁰⁶ VOß, 1999, S. 482

Das computergesteuerte Backen hat die ballettähnliche körperliche Tätigkeit am Arbeitsplatz tiefgreifend verändert. Inzwischen kommen die Bäcker nicht mehr mit den Zutaten der Brotlaibe in Berührung, da sie den gesamten Vorgang mit Hilfe von Bildschirmsymbolen überwachen, die zum Beispiel aus den Daten über Temperatur und Backzeit der Öfen ermitteln, ob das Brot durchgebacken ist; nur wenige Bäcker sehen tatsächlich noch das Brot, das sie herstellen. Ihre Monitorbilder sind nach dem üblichen Windows-Prinzip aufgebaut, auf einem davon erscheinen Symbole für viel mehr Brotsorten, als man hier früher je hergestellt hat - russisches und italienisches Brot und französisches Bâtard sind durch Mausclick möglich. Brot ist ein Bildschirmsymbol geworden.

Als Resultat dieser Arbeitsweise wissen die Bäcker allerdings nicht mehr, wie Brot eigentlich gebacken wird. Automatisiertes Brot ist kein Wunder an technischer Vollkommenheit; die Maschinen geben regelmäßig falsche Informationen über die Laibe im Ofen, beispielsweise messen sie nicht genau die Stärke der aufgehenden Hefe oder den wirklichen Zustand des Brotes. Die Arbeiter können diese Fehler teilweise am Bildschirm ausgleichen, sie können die Maschinen jedoch nicht einstellen, oder, wichtiger noch, Brot von Hand backen, wenn die Maschinen - wie so oft - ausfallen. Als programmabhängige Arbeitskräfte besitzen sie kein praktisches Wissen.

Also ist ihnen ihre Tätigkeit nicht mehr in dem Sinne verständlich, daß sie wüßten, was sie eigentlich tun. Die flexiblen Arbeitszeiten in der Bäckerei verstärken noch die Probleme dieser Arbeitsweise. Häufig gehen die Leute nach Hause, wenn gerade eine mißglückte Ladung aus dem Ofen kommt. Ich will damit nicht sagen, die Arbeiter seien verantwortungslos, vielmehr ist ihre Zeit von anderem in Anspruch genommen, von Kindern, um die sie sich kümmern, oder anderen Jobs, bei denen sie pünktlich erscheinen müssen. Wenn man mit computerisierten Schüben zu tun hat, die mißglücken, ist es jetzt einfacher, die verdorbenen Brote wegzwerfen, den Computer neu zu programmieren und von vorn anzufangen. Früher sah ich in der Bäckerei wenig Abfall, nun sind die riesigen Plastikmülltonnen jeden Tag voller geschwärzter Laibe. Die Mülltonnen erscheinen als passendes Symbol für das, was aus der Kunst des Backens geworden ist. Man muß diesen Verlust des menschlichen Handwerks jedoch nicht unbedingt romantisieren; als leidenschaftlicher Amateurkoch fand ich die Qualität des Brotes, das den Herstellungsprozeß überstand, hervorragend, eine anscheinend von vielen Bostonern geteilte Meinung, denn die Bäckerei ist beliebt und profitabel. ...

Um eingestellt zu werden, müssen die Arbeitskräfte jetzt zum Beispiel nachweisen, daß sie mit dem Computer umgehen können. Bei der Arbeit, wo sie bloß ein von anderen eingerichtetes Windows-Programm bedienen, können sie von diesem Wissen jedoch nicht viel anwenden. »Backen, Schuhe machen, Drucken, kann ich alles«, sagte eine der Frauen lachend, als wir die Mülltonnen anstarrten. Die Bäcker wissen nur allzu gut, daß sie simple, geistlose Tätigkeiten verrichten bei denen sie weniger tun, als sie eigentlich können. Einer der Italiener sagte zu mir: »Zu Hause back ich richtig Brot, hier drück ich nur Knöpfe.« Als ich ihn fragte, warum er nicht zu [einem vom Vorarbeiter initiierten] Backseminar gegangen sei, erwiderte er: »Ist nicht so wichtig, ich werd das nicht mein Leben lang machen.« Immer wieder sagten die Leute mit anderen Worten dasselbe: eigentlich bin ich gar kein Bäcker. Die berufliche Identität dieser Menschen ist schwach.³⁰⁷

SATTELBERGERS Kategorien „Neue Selbständige“, „mehr-optionaler Free-Lancer“ und „Portfolio-Worker“ verdeutlichen, dass gewerkschaftlich geforderte Freiräume wie „individuelle und kollektive Kommunikations- und Kooperationsrechte“ oder „Abbau von vermeidbaren Zwängen sowie die Beseitigung monotoner und sinnentleerter Arbeit“ zwar im Zuge der Neuorganisation von Arbeit gewährt werden, aber für die meisten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch mit der „Freiheit“ von festen, sicheren usw. „Normal“-Arbeitsverhältnissen verbunden sind. Der privilegierte Status der „Kernbelegschaft“ bleibt dem „Stamm-Managementteam“ vorbehalten; alle anderen sind zwar tendenziell frei, so zu arbeiten, wie sie wollen – aber sie bleiben fremdbestimmt hinsichtlich ihres

³⁰⁷ SENNETT, 2000, S. 85 ff

Arbeitsauftrags, hinsichtlich der Rahmenbedingungen, die das strategische Management festlegt - dafür tragen sie dann das unternehmerische Risiko ihrer eigenen Beschäftigung.³⁰⁸ Voß spricht auch in diesem Zusammenhang vom „Arbeitskraftunternehmer“ und interpretiert den Wandel der Arbeit als „Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft“³⁰⁹ :

Menschen mit einer solchen verstärkt erwerbsgerichteten Durchgestaltung ihres alltäglichen Lebens – und letztlich ihres gesamten Lebensverlaufs – tun aber nichts anders als diejenigen, die unter Marktbedingungen Güter oder Leistungen produzieren und zum Kauf anbieten: sie unterhalten einen „Betrieb“. Natürlich keinen Betrieb im gewohnten betriebswirtschaftlichen Sinn, aber die Mechanismen sind ähnlich: eine effizienzorientierte „Organisierung“ aller Aktivitäten, zunehmend unterstützt durch eine gezielte „Technisierung“ auf hohem technologischen Niveau.

Diese Form von Arbeitskraft könnte zukünftig zu einem neuen *Leittypus der gesellschaftlichen Verfassung von Arbeitskraft* in einer verstärkt marktorientierten und globalisierten Wirtschaft werden. ... Der frühe Kapitalismus wurde durch sozial freigesetzte, bäuerlich-handwerkliche Arbeitskräfte mit meist sehr geringer Qualifikation geprägt. Vor allem die Fähigkeit zur Integration in komplexe Arbeitsverhältnisse war bei diesen konventionell lohnabhängigen „proletarischen“ Arbeitskräften sehr begrenzt. ... Spätere Industriephasen beruhten vorwiegend auf dem Typus des „beruflichen Arbeitnehmers“, der durch systematische Bildung nicht nur über erhöhte Fachqualifikation verfügte, sondern auch über wichtige extrafunktionale Fähigkeiten, mit denen repressive Kontrollformen tendenziell obsolet wurden und durch strukturelle Steuerungen ersetzt werden konnten. Diese bis heute dominierend Form von Arbeitskraft könnte nun durch den „Arbeitskraftunternehmer“ verdrängt werden.

Die Funktion der Sicherung von Arbeitsleistung durch „Kontrolle“ geht dabei ... immer mehr auf die Betroffenen über. Die Fähigkeit zur Selbstdisziplinierung und zur Selbstintegration in den Betrieb wird nun zur zentralen Anforderung, und neue Fähigkeiten (z. B. ...zur effizienzorientierten Organisation des gesamten Lebens) treten in den Vordergrund.³¹⁰

Unter dem Aspekt der Humanisierung von *Arbeitswelt* erscheint mir nun die Entgrenzung von „Arbeit“ und „Leben“ von besonderem Interesse, die in Formulierungen wie „verstärkt erwerbsgerichtete Durchgestaltung ihres alltäglichen Lebens – und letztlich ihres gesamten Lebensverlaufs“ oder „Fähigkeiten ... zur effizienzorientierten Organisation des gesamten Lebens“ bereits anklang. Die neuen Formen von Arbeitsorganisation verändern über die Arbeitswelt hinaus auch unmittelbar die alltägliche *Lebenswelt* der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bzw. der „Arbeitskraftunternehmerinnen“ und „Arbeitskraftunternehmer“. Voß nennt dafür zahlreiche Beispiele in den „Sozialdimensionen“ Zeit, Raum, Technik, Arbeitsinhalte, Qualifikation, Sozialorganisation Sinn und Motivation, darunter:

...regelmäßige informelle Mehrarbeit... Arbeit ohne feste Arbeitszeiten...
... Home-Offices...ausufernde berufliche Reisetätigkeiten, häufig wechselnde Einsatzorte bei Projektarbeit ...

³⁰⁸ vgl. SATTELBERGER, 1999, S. 61 ff

³⁰⁹ vgl. VOß, 1999, S. 473 ff.

³¹⁰ VOß, 1999, S. 478 f. (Anmerkungen und Hervorhebungen im Original)

Raum-zeitliche Entgrenzungen von Arbeit führen dazu, daß zunehmend private Hilfsmittel (z.B. KFZ, EDV- und Kommunikationssysteme, Verbrauchs- und Informationsmaterialien, Fachliteratur) und Einrichtungen (Räume, Mobiliar) für die Erwerbstätigkeit und dienstlich gestellte Mittel auch privat genutzt werden...

Entgrenzte Arbeitsstrukturen verwischen auch sachlich die Grenze zu anderen Tätigkeiten und Lebenssphären. Aktivitäten mit unklarem inhaltlichen Status wie...private Kontakte zu Kollegen und Geschäftspartnern, informelle Gespräche, Bildungsaktivitäten und Informationsbeschaffung...nehmen immer größeren Raum ein.

Stark auf Selbstorganisation beruhende Arbeitsformen (Gruppen- oder Teamarbeit, Projektorganisation...) sowie dabei eingesetzte Führungsformen (der Chef als Coach...Empowerment...) erzeugen massive Überschneidungen zwischen dienstlichen Sozialregeln und privaten Normen sowie Unschärfen bei der sozialen Zuordnung von Personen: ob jemand nur Kollege, Untergebener/Vorgesetzter oder schon guter Bekannter, wenn nicht gar Freund ist; welche Funktion der informell mithelfende Lebenspartner oder der regelmäßig für bestimmte Berufsfragen konsultierte oder sogar für praktische Hilfen eingesetzte Nachbar, Freund, Verwandte hat...

Verstärkte Anforderungen an Selbstmotivierung, individuelle Sinnsetzung, Selbstbegeisterung und Disziplinierung ... Durchmischung von Arbeits- und Lebensmotivationen³¹¹

Wenn neue Formen der Arbeitsorganisation also tendenziell neue Formen der Lebensführung bedeuten, stellt diese Verbindung auch die Eingrenzung Humanisierung „der Arbeitswelt“ in Frage. Dann liegen moderne Humanisierungsziele von und für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zugleich in der Arbeit und im Privaten.

Um gegenüber „grenzenlos“ gewordenen Ansprüchen der Arbeit seine subjektiven Bedürfnisse und Interessen behaupten und orientiert handeln zu können, ist für das einzelne Individuum der Erwerb eines – jedenfalls bezogen auf die Arbeitssphäre – ganz neuen *Kompetenzbündels* erforderlich, zu dem die Fähigkeiten zum selbstorganisierten Lernen, zur „Selbstvermarktung“ der eigenen Arbeitskraft, zur wechselseitigen Integration von Arbeit und Privatleben, zum Aufbau beruflich-privater Netzwerke („social networking“), zur Aufrechterhaltung der eigenen Identität und zur persönlichen Sinnfindung und Selbstmotivation gehören.³¹²

Diese Fähigkeiten nur auf die optimale Erledigung von Arbeitsaufträgen hin zu erwerben und anzuwenden, bedeutete allerdings *Professionalisierung von Lebensführung statt Humanisierung von Arbeitswelt*. Damit wüchse die Entfremdung in der Arbeit in eine postindustrielle Qualität. *Kompetenzentwicklung im Arbeitnehmerinteresse* bedeutet dagegen meines Erachtens die Verknüpfung dieser Fähigkeiten jeweils mit der Fragestellung „Wofür arbeite ich eigentlich?“³¹³ im Sinn der negtschen Kompetenz, Zusammenhang

³¹¹ a. a. O., S. 479 f.

³¹² a. a. O., S. 483 f.

³¹³ vgl. GLIßMANN / PETERS, 1997

herzustellen, und den hinter ihr stehenden fünf Schlüsselqualifikationen des Umgangs mit bedrohter und gebrochener Identität, des Begreifens gesellschaftlicher Wirkungen und eigenen Entscheidungsvermögens, des pfleglichen Umgangs mit Menschen und Dingen, der Erinnerungs- und Utopiefähigkeit sowie der Wahrnehmungsfähigkeit für Recht und Unrecht, Gleichheit und Ungleichheit.³¹⁴ Erst mit der Kompetenz, auch die Arbeit in den Dienst der Persönlichkeitsentwicklung stellen zu können, zu dürfen und zu wollen, beginnt meines Erachtens die subjektive Humanisierung der modernen Arbeitswelt.

³¹⁴ vgl. NEGt, 1994, S. 282 ff

5.2. Formen betrieblicher Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Mehr Gestaltungsmöglichkeiten seiner täglichen Arbeit zu haben, das ist nicht nur eine Voraussetzung zum Abbau von Hierarchien und zur Flexibilisierung des Unternehmens, das ist auch eine ganz persönliche Möglichkeit der Entwicklung zu ganzheitlicherem Arbeiten, eine reale Anknüpfung an die Utopie von der Selbstverwirklichung in der Arbeit. Aus dieser Perspektive werden allerdings betriebliche Kommunikationsstrukturen von Informationswegen bis hin zu Hierarchien nicht weniger in Frage gestellt als aus der im 4. Kapitel beschriebenen Perspektive des Unternehmens heraus:

Gerade die Beschäftigtengruppen, von deren Kreativität und Leistungspotential die Betriebe in besonderer Weise abhängig sind, gehören zu den Promotoren des Wandels, für die Hierarchien und überkommene Verkehrsformen begründungspflichtig geworden sind. Ihre *Kooperationsbereitschaft im Unternehmen ist nicht mehr einfach qua Loyalität oder „Dienstethos“ gegeben, sondern muß auf diskursivem Wege hergestellt und durch „Sinnangebote“ abgestützt werden.* In ihrem Selbstbewußtsein als „Professionals“ beanspruchen die hochqualifizierten Experten abgesicherte Freiräume für die eigenverantwortliche Gestaltung ihres Arbeitsbereichs, um persönliche Kompetenzen und Vorstellungen in die Gestaltung der Organisation einzubringen; und aus ihrem Selbstverständnis als „Staatsbürger im Unternehmen“ fordern sie eine - zumindest auf Information und Konsultation basierende - partizipative Einbeziehung in das Unternehmensgeschehen.³¹⁵

Solche „Sinnangebote“ können auch als ein Feld zeitgemäßer Weiterbildung gesehen werden, und Weiterbildung kann Räume für die verlangten „diskursiven Prozesse“ bereitstellen. Entwicklung bedeutet dabei nicht nur, was seit jeher von Weiterbildung erwartet wird, nämlich bezogen auf die hierarchische Position im Betrieb vertikale Entwicklung, Aufstieg und Karriere, sondern Entwicklung hat auch in der betrieblichen Position eine horizontale Dimension, und Entwicklung hat über die betriebliche Position einer Person hinaus die Dimension der allgemeinen Persönlichkeitsbildung.

Auch die lernförderliche Organisation der Arbeit beeinflusst Entwicklungsmöglichkeiten von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.³¹⁶ Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten bieten sich ihnen erst dann, wenn sich betriebliche Arbeitsorganisation und Weiterbildung nicht nur nach vordergründigen Interessen richten, auch nicht nur nach vordergründigen Arbeitnehmerinteressen.

³¹⁵ BAETHGE / DENKINGER / KADRITZKE, 1995, S. 164 (Hervorhebung von mir, R.B.)

³¹⁶ vgl. o., 4.1.

Das vordergründige, traditionelle Interesse von Arbeitnehmern bezogen auf Weiterbildung ist weniger auf die Entwicklung der eigenen Person als auf die vertikale Entwicklung der persönlichen Position in der Hierarchie der Organisation ausgerichtet. Sein Motto lautet: Weiterkommen durch Weiterbildung. Dem entspricht die Form des Seminars, der Weiterbildungsmaßnahme als etwas Besonderem, für das Aufstiegs kandidaten ausgewählt werden und an dessen Ende ein Zertifikat als symbolische und oft auch tatsächliche Belohnung steht. Noch immer gibt es tarifliche und betriebliche Entgeltregelungen, die Einkommen unmittelbar an solche Formalqualifikation knüpfen. Aber *diese* Form der Belohnung für Weiterbildung nimmt ab.³¹⁷ Die „Belohnung“ für Weiterbildung erschöpft sich zunehmend im bloßen Fortbestand des Arbeitsverhältnisses. „Employability“ ist der amerikanische Name für ein Konzept, wonach sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer u.a. durch Weiterbildung „beschäftigungsfähig“ zu halten zu haben.³¹⁸ Doch auch ohne Aufstiegsgarantie bleibt betriebliche Weiterbildung noch immer häufig selektiv. DÜLL / BELLMANN stellen ihre jüngste Zugangsanalyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels 1997 unter das Motto „...denn wer da hat, dem wird gegeben werden“ und konstatieren:

In diesem Beitrag wird anhand von Daten aus dem Befragungsschwerpunkt "Fort- und Weiterbildung" des IAB-Betriebspanels 1997 dargelegt, daß die betriebliche Weiterbildungsintensität in der Tat zwischen den unterschiedlichen Qualifikations- bzw. Statusgruppen beträchtlich streut. Insbesondere werden qualifizierte Angestellte stärker als Facharbeiter und als un- oder angelernte Arbeiter in institutionalisierte Bildungsmaßnahmen einbezogen.³¹⁹

Somit besteht zunächst einmal ein - je nach Status und formalem Ausbildungsstand mit unterschiedlichen Chancen zu befriedigendes - Interesse am Zugang zu Weiterbildung bzw. zu Weiterbildungsmaßnahmen.

Aber was hat dieses Interesse mit *Entwicklungsmöglichkeiten* für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu tun? Bildungsmaßnahmen, die jemand nur absolviert, um nicht arbeitslos zu werden, sind von vorneherein nicht weniger entwicklungsblockierend als entfremdete Formen der Arbeitsorganisation, aus denen sie hervorgingen und für die sie qualifizieren sollen. Von daher bilden im umgangssprachlichen Gebrauch „Berufliche Bildung“ und „Persönlichkeitsbildung“ auch ein Gegensatzpaar. Dieser Gedanke prägt die Strukturierung

³¹⁷ vgl. KOMMIT-Projektinformationsbrief 2, 1997, S. 7

³¹⁸ vgl. ausführlicher o., 4.1.

³¹⁹ 1999, S. 70

der Weiterbildungsgesetze ebenso wie den Streit um Arbeitnehmerweiterbildung und „Bildungsurlaub“. Damit wird implizit ausgedrückt: Bei Konzeption und Durchführung berufsbildender Maßnahmen ist die Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmer kein Kriterium; Lernen zur persönlichen Weiterentwicklung ist aus betrieblicher Sicht ein Luxus, der in die Privatsphäre außerhalb der Arbeitszeit gehört.

Neben dieser bekannten und herrschenden Praxis gibt es aber inzwischen andere Formen der weiterbildungsspezifischen Arbeitsorganisation, die sowohl betriebliche Gewinnentwicklung als auch persönliche Entwicklung individueller Handlungsfähigkeit versprechen.³²⁰ Als ihren Oberbegriff verwende ich „*lernförderliche Arbeitsorganisation*“.

Die Voraussetzungen zur lernförderlichen Arbeitsorganisation bieten *betriebswirtschaftlich* alle Managementkonzepte, die Produktivitätssteigerung und Rationalisierung durch Optimierung von Kooperation erreichen wollen.³²¹ Radikale Produktivitätssteigerung durch Kooperation setzt voraus, dass die gegensätzlichen sozialen Interessen im Betrieb und die daraus resultierenden Widersprüche nicht länger durch eine aufwendige, effektivitätsmindernde Kontrollbürokratie unterdrückt, sondern kommuniziert und austariert werden. Solche Kommunikation von Interessen bedeutet unmittelbare Partizipation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern am betrieblichen Geschehen und unterscheidet sich darin sowohl von der tayloristisch-bürokratischen Kommunikation über Betriebshierarchien als auch von der stellvertretenden Wahrnehmung von Arbeitnehmerinteressen durch Betriebs- oder Personalrat und Gewerkschaft. Allerdings ist auch die unmittelbare, partizipative Beteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an der betrieblichen Kommunikation nicht gleichzusetzen mit ihrer Beteiligung an der betrieblichen oder gar unternehmerischen Macht. *Mitreden* dürfen und auch *mitreden* sollen sind etwas anderes als *Mitbestimmung*. Auch wo Kompetenzen ausgeweitet werden, legt der Arbeitgeber einseitig die neuen Kompetenzgrenzen fest, *innerhalb* derer er dann Kompetenzentwicklung wünscht und vielleicht fördert. Diese Machtlosigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gilt besonders für die strategische Mitbestimmung auf Unternehmensebene, und sie erweist sich besonders im Konfliktfall. Speziell aus dieser Perspektive unterscheiden sich partizipative Managementmethoden, für die sich das Top-Management eines Unternehmens einseitig entschied und die es ebenso einseitig auch wieder abschaffen kann,

³²⁰ vgl. BAUNACK, / FRITSCH / RICHTER / UHLEMANN / WARDANJAN, 1999, S. 24

³²¹ vgl. o., Kap. 3

von staatlich garantierter Betriebs- und Unternehmensverfassung und von tarifpolitischer gewerkschaftlicher Durchsetzungsmächtigkeit.

Nach dieser generellen Einschränkung sollen nun die Handlungsfelder individueller Partizipation an der betrieblichen Arbeitswelt, auf denen Kommunikation, Kooperation und somit grundsätzlich auch individuelle Entwicklung möglich sind, näher bestimmt werden. Dabei orientiere ich mich an BAETHGE / DENKINGER / KADRITZKE, die drei Partizipationsebenen unterscheiden: *Dispositionsspielräume, Entscheidungsbefugnisse und informationelle Einbindung in die Unternehmenspolitik*:

- die Dispositionsspielräume, die sich auf die Ebene der unmittelbaren Arbeitsausführung beziehen und die Freiheitsgrade des umsetzungsbezogenen Arbeitshandelns, wie z.B. Festlegung der Reihenfolge von Tätigkeiten, Wahl der Wege zu Lösungen, Einsatz vorhandener Arbeitsmittel usw. bezeichnen;
- die Entscheidungsbefugnisse, die sich auf die Ebene der Rahmenbedingungen »mittlerer Reichweite« für die eigenen Tätigkeiten beziehen, wie z.B. Möglichkeiten eigenverantwortlicher Entscheidungen über Anschaffung von Arbeitsmitteln, Verteilung personeller Kapazitäten und materieller Mittel zur optimalen Bewältigung und gegebenenfalls Modifikation übertragener Aufgaben;
- die informationelle Einbindung in die Unternehmenspolitik in dem doppelten Sinne, daß einerseits ausreichende Einblicke in die Rahmenbedingungen, den Stellenwert und die Entwicklungsperspektiven der eigenen Tätigkeit gewährt werden und andererseits die Möglichkeit besteht, den Prozeß der Politikformulierung auf Unternehmensebene als (sozial) Betroffene und (fachliche) Spezialisten zu beeinflussen.³²²

Über die drei Ebenen steigt auch der Grad an Kommunikation und Kooperation. Die Dispositionsspielräume betreffen noch überwiegend das eigene Handeln. Bei Entscheidungsbefugnissen über Rahmenbedingungen geht es um die Zulässigkeit von Kooperationsstrukturen entlang der Prozesskette, welche die eigene, unmittelbare Arbeitsausführung mit der anderer betrieblich und auch außerbetrieblich Handelnder verbindet; solche prozessorientierte Kooperation widerspricht regelmäßig der „Kompetenzverteilung an gewachsenen Ressortzuständigkeiten“³²³, also der noch herrschenden Realität tendenziell tayloristischer Arbeitsorganisation. Die höchste, dritte Ebene, dort besonders die individuelle Beeinflussung der Unternehmenspolitik aus sozialer Betroffenheit und fachlichem Expertentum heraus, markiert den Grenzbereich einer scheinbaren Aufhebung der Entfremdung des Arbeiters im kapitalistischen Produktionsprozess. „Autonome Initiative von unten“³²⁴ zulassen, den wertschöpfenden

³²² 1995, S. 170

³²³ a. a. O., S. 173

³²⁴ a. a. O., S. 181

Einfluss auf die Organisation selbst zu erlauben, so weit gehende individuelle und kollektive Kommunikation und Kooperation ermöglichen auch „Entwicklung und Lernen in der Arbeit“³²⁵.

Um diese Lern- und Entwicklungsmöglichkeit auch zu realisieren, muss die beschriebene Arbeitsorganisation *lernförderlich* gestaltet werden. Sie muss sowohl der beschriebenen betriebswirtschaftlichen Logik folgen als auch einer pädagogischen Logik von Handlungsfähigkeit als Ziel betrieblicher Weiterbildung (im oben beschriebenen weiten Sinn). Unter den Oberbegriffen „Erwerb von Schlüsselqualifikation“ und „Kompetenzentwicklung“ wurden Kriterien der lernförderlichen Arbeitsorganisation aus Sicht der Weiterbildungsforschung nach BERGMANN dargelegt.³²⁶ Diese Kriterien sollen nun aus Arbeitnehmersicht betrachtet werden.

Ganzheitliche Aufgaben und *Anforderungsvielfalt* bedeuten vielfältige, tendenziell vollständige Tätigkeiten. Für die arbeitende Person heißt das:

Es werden mehrere psychische Regulationsebenen aktiviert, die sowohl fördernde als auch entlastende (automatisierte) Handlungsabläufe enthalten. Dadurch werden indirekt Ressourcen für Lernanstrengungen aktiviert. ... Ebenso stellt die Komplexität vollständiger Tätigkeiten erhöhte Anforderungen an die selbständige Handlungsregulation, d. h. die Entwicklung metakognitiver Kontrollprozesse wird gefördert.³²⁷

Interaktionsmöglichkeiten fordern und fördern Kommunikation und Kooperation. Voraussetzung von Interaktion wie von Kommunikation ist Information. Wo Arbeit so organisiert wird, dass Informationen fließen statt vorenthalten zu werden, wo Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer darin bestärkt werden, selbständig Informationen zu beschaffen und weiterzugeben, gilt:

Kooperations- und Kommunikationsanforderungen fördern die Verbalisierung eigener Problemlösemuster und die Auseinandersetzung mit den Problemlöseverfahren der Kooperationspartner.³²⁸

³²⁵ HAUG, 1994, S. 319

³²⁶ vgl. BERGMANN, 1996; vgl. auch o., 4.1.

³²⁷ BAUNACK, / FRITSCH / RICHTER / UHLEMANN / WARDANJAN, 1999, S. 27

³²⁸ a. a. O.

Nur in ausreichenden *Tätigkeitsspielräumen* kann Handlungsfähigkeit entwickelt werden. Dabei geht es um das Dürfen als wesentliche Dimension personaler Kompetenzentwicklung. Der Tätigkeitsspielraum unterscheidet sich vom Ausführungsspielraum durch die Mitbestimmung des Ziels der Tätigkeit:

Die Einbindung in Zielbildungsprozesse fordert und fördert die Entwicklung von Selbstverantwortung sowie die Einsicht in die Wirksamkeit und die Konsequenzen eigenen Handelns.³²⁹

Die betriebliche Wirklichkeit ist allerdings vielerorts noch lange nicht nach solchen lernförderlichen Kriterien organisiert. BAETHGE / DENKINGER / KADRITZKE konstatieren nach ihrer Befragung sogar von Fach- und Führungskräften über die drei Ebenen betrieblicher Partizipation enger werdende Gestaltungsspielräume, über die sich die von ihnen befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch explizit beklagen³³⁰.

Solche Gestaltungsräume sind demnach nicht nur Folge innovativer Managementkonzepte, sondern auch erstrebenswert aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, sie sind deswegen ein Handlungsziel ihrer Betriebs- und Personalräte. BAUNACK / FRITSCH / RICHTER / UHLEMANN / WARDANJAN erwähnen den Zusammenhang von „Gestaltungsmaßnahmen in der Arbeitswelt“³³¹ und der Förderung von Solidarität. So sehr demnach betriebliche Weiterbildung in Form partizipativer, lernförderlicher und solidarischer Arbeitsorganisation für individuelle Entwicklungsmöglichkeiten aus Arbeitnehmersicht als wünschenswert angesehen werden kann, so wichtig ist andererseits die Einschränkung, dass auch eine solche „entwicklungsförderliche Arbeitsorganisation“ die Entfremdung in der kapitalistischen Produktion nur *scheinbar* aufheben kann. Das liegt daran, dass Entwicklung und Lernen zwar in der Arbeit möglich werden, aber „getrennt vom Nachdenken über Gebrauchswert, Sinn und gesellschaftliche Folgen auftreten“³³². Deswegen bleibt die individuelle Entwicklung durch betriebliche Weiterbildung in Formen direkter Partizipation an der Arbeitsorganisation angewiesen auf *kollektive* Entwicklung, auf die gemeinsame Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen, nicht zuletzt auch auf die Durchsetzung von

³²⁹ a. a. O.

³³⁰ BAETHGE / DENKINGER / KADRITZKE, S. 171 ff.

³³¹ BAUNACK, / FRITSCH / RICHTER / UHLEMANN / WARDANJAN, 1999, S. 28

³³² HAUG, 1994, S. 318

Arbeitnehmerinteressen an Weiterbildung und Kompetenzentwicklung, die im 6. Kapitel problematisiert werden sollen.

5.3. Weiterbildung und Beschäftigungssicherung

Weiterbildung ist ein Objekt verschiedener, zum Teil divergierender Interessen: Arbeitgeber versprechen sich von ihr u. a. Gewinnsteigerung durch Produktivitätszuwachs, Qualitätssteigerung, mehr und bessere Dienstleistung; den Staat interessiert Weiterbildung zunächst als Element oder gar Säule des öffentlich verantworteten Bildungswesens; für Weiterbildungsanbieter ist Weiterbildung „Wirtschaftsgut“; Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hoffen auf sichere Beschäftigung und darüber hinaus auf Aufstieg.³³³

Dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein primäres Interesse an sicherer Beschäftigung haben, ist eine Selbstverständlichkeit. Dass Weiterbildung zwar kein Allheilmittel gegen Arbeitslosigkeit ist, aber Beschäftigung sichert, wird oft behauptet und gilt als allgemein anerkannt.³³⁴ Die BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ARBEITGEBERVERBÄNDE und der DEUTSCHER GEWERKSCHAFTSBUND erklärten anlässlich eines Gesprächs zum Bündnis für Arbeit im Juli 1999 gemeinsam und mit Verweis auf „Erfahrungen in anderen Ländern“, dass „mit der Verbesserung von Bildung, Aus- und Weiterbildung eine neue Beschäftigungsdynamik entsteht.“³³⁵ Bevor man allein daraus jedoch in einem einfachen Dreischritt Arbeitnehmerinteressen an Weiterbildung konstatieren kann, wäre der Wirkungszusammenhang zwischen Weiterbildung und Beschäftigungssicherung näher zu betrachten.

Dabei ist zunächst strukturell zwischen *Beschäftigten* und Beschäftigung suchenden, *Arbeitslosen* zu unterscheiden:

Wer an Weiterbildung interessiert ist, weil er *einen Arbeitsplatz hat* und ihn sich erhalten oder sich verbessern möchte, dem stehen vergleichsweise häufig betrieblich veranlasste und meist auch betrieblich durchgeführte Weiterbildungsangebote offen, die zumindest mit dem Anspruch durchgeführt werden, Qualifizierungsbedarf, der sich aus dem aktuellen oder antizipierten, jedenfalls konkreten Arbeitsablauf ihrer Teilnehmer ergibt, möglichst passgenau zu befriedigen. Kollektivrechtlich haben Betriebsräte die Aufgabe und

³³³ vgl. DOBISCHAT / HUSEMANN 1995 (2), S. 147 ff.

³³⁴ vgl. u. a. KOMMIT 1999 (7), S. 11

³³⁵ BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ARBEITGEBERVERBÄNDE / DEUTSCHER GEWERKSCHAFTSBUND, 1999, Ziffer 3

Möglichkeit, diesem Arbeitnehmerinteresse zur Geltung zu verhelfen, indem sie Einfluss auf das Angebot von und die Auswahl der Teilnehmer an betrieblich veranlassten Berufsbildungsmaßnahmen nehmen.³³⁶

Arbeitslose hingegen, die ihre „Beschäftigungsfähigkeit“ durch Weiterbildung erhöhen möchten, sind in der Regel auf Weiterbildungsangebote angewiesen, die nach SGB III öffentlich gefördert und verantwortet und dabei zumeist privat, vornehmlich von Bildungsträgern der Kammern und der Sozialpartner, durchgeführt werden.

In dem Überschneidungsbereich noch beschäftigter, aber bereits von Arbeitslosigkeit bedrohter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden auch, ebenfalls aus öffentlichen Mitteln subventioniert, in Kooperation von Arbeitgebern und Bildungsträgern kombinierte Beschäftigungs- und Bildungsmaßnahmen angeboten, die durch integrierte Beschäftigungs- und Qualifizierungspläne aufeinander bezogen werden sollen. Je nach Standpunkt, aber auch abhängig von der konkreten Ausgestaltung der Maßnahmen, kann man darin Instrumente zur „sozialverträglichen Organisation von Massenentlassungen“³³⁷ oder zur präventiven Arbeitsmarktpolitik sehen. Letztlich wird eine positive oder negative Beurteilung solcher beruflichen, betrieblichen, über- und außerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen zur Beschäftigungssicherung maßgeblich von der Erfolgsquote der anschließend ohne (längere) Arbeitslosigkeit in neue, sichere und perspektivreiche Beschäftigungsverhältnisse überwechselnden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer abhängig sein.

Frühzeitiger als die im letzten Absatz beschriebenen Maßnahmen, die sich ja erst an bereits unmittelbar von Arbeitslosigkeit bedrohte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wenden, kann strukturell orientierte Weiterbildung Beschäftigung sichern. Der strukturelle Wandel vollzieht sich von der Produktion hin zur symbolanalytischen, problemlösenden Dienstleistung und von der tayloristischen hin zur an den „Humanressourcen“ interessierten, gestaltungsorientierten und damit letztlich lernförderlichen Arbeitsorganisation. Betriebliche Weiterbildung, die für diesen Wandel fit macht, sichert Beschäftigung auf doppelte Weise: Indem sie dem Unternehmen die personellen Kompetenzen für seinen Strukturwandel entwickelt, sichert sie sein Überleben und damit kollektiv die Arbeitsplätze, die es anbieten kann. Und indem sie die einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für ihre Aufgaben

³³⁶ vgl. § 98 BetrVG

³³⁷ vgl. DOBISCHAT / HUSEMANN 1995 (2), S. 149

und Rollen in einer neuen Arbeitsorganisation qualifiziert, sichert sie individuell deren Beschäftigungsfähigkeit, bei ihrem derzeitigem Arbeitgeber oder künftig bei einem anderen.

Besonders im letzten Punkt liegt das persönliche Interesse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an betrieblicher Weiterbildung zur Beschäftigungssicherung begründet. Denn für die Existenzsicherung des Gesamtunternehmens bedeutet die Lernleistung des einzelnen Arbeitnehmers nur einen relativ kleinen Beitrag, aus der subjektiven Sicht des Lernenden ist sein Einfluss auf die Sicherung seines Unternehmens durch sein persönliches Lernen schwer erkennbar und zudem recht unsicher. Denn auch wenn sich jemand Mühe gibt und höchst erfolgreich viel Zukunftsrelevantes lernt, kann seine Firma trotzdem vom Markt verschwinden - sei es, weil seine Kollegen nicht genug gelernt haben, sie es, weil trotz ihrer gemeinsamen Anstrengungen und vielleicht sogar trotz zufriedener Kunden und erzielter Gewinne die Firma nicht mehr in das strategische Portfolio einer übergeordneten Konzernleitung passt. Doch dann wird es vielleicht eine andere Firma geben, die die aufgegebenen Marktanteile übernehmen will und dafür Mitarbeiter mit eben den zuvor erworbenen Qualifikationen braucht. Jemandes Chancen, bei dieser anderen Firma eine neue Beschäftigung zu finden, werden aufgrund von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die er sich zuvor angeeignet hat, größer sein als die anderer, nicht weiterqualifizierter Stellenbewerber.

Für die betriebliche Ausgestaltung beschäftigungssichernder Weiterbildung folgt daraus ein spezifisches Arbeitnehmerinteresse an der Transferfähigkeit dessen, was gelernt wurde, auch hin zu anderen Arbeitgebern. Diese Transferfähigkeit ist bei staatlich anerkannten, möglichst überregional einheitlichen und bekannten Berufs- und Fortbildungsabschlüssen unproblematisch gegeben. Doch mit staatlich anerkannten Zertifikaten enden die wenigsten betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen, ganz zu schweigen von Organisationsformen des arbeitsplatznahen Lernens und des Erwerbes von Fähigkeiten und Fertigkeiten im Prozess der Arbeit. Gerade bei diesen letztgenannten Lernformen, deren Bedeutung ja, wie bereits verschiedentlich ausgeführt wurde, in Zukunft aller Voraussicht nach erheblich zunehmen wird, fehlt es in der Regel selbst an einer auch nur das Gelernte frei beschreibenden Zertifizierung als Mindestvoraussetzung für eine außerbetriebliche Verwertbarkeit der Lernanstrengungen. Im Interesse der lernenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer liegen hier meines Erachtens „Kompetenzzertifikate“, die allerdings nicht etwa wie ein schlechtes Arbeitszeugnis persönliche Schwächen benennen dürften, sondern die nachvollziehbar beschreiben sollten, inwiefern die Bedingungen, unter denen jemand gearbeitet hat, im

einzelnen lernförderlich waren, z. B., an welchen interessanten Projekten jemand beteiligt war.

So kann Weiterbildung die Chancen des einzelnen auf Beschäftigung erhöhen. Bezogen auf die gesamte Arbeitnehmerschaft bliebe es allerdings bei einem Nullsummenspiel, solange zwar die Qualität der Stellenbewerber steigt, nicht aber die Zahl der angebotenen Arbeitsplätze. Es ist jedoch die Hoffnung auf den Effekt, über die Sicherung bestehender Arbeitsplätze hinaus auch neue zu schaffen, die etwa die Tarifpartner im Bündnis für Arbeit von der oben zitierten Beschäftigungsdynamik durch Weiterbildung reden lässt. Dahinter steht der Gedanke, dass weitergebildete Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer qualitativ höherwertige Arbeit leisten und innovative Produkte und Dienstleistungen anbieten, mit denen das Gesamtprodukt volkswirtschaftlicher Arbeit steigt, also neue Arbeitsplätze entstehen.

Solche Tätigkeiten sind in letzter Zeit beispielsweise rund um das Internet entstanden, z. B. Information broking oder Web design. Auch im Feld der Seniorenwirtschaft, von der ambulanten häuslichen Pflege bis zum seniorenspezifischen Tourismus oder neuen Kommunikationsmitteln und Techniken für alte Menschen entstehen neue Arbeitsplätze.³³⁸ Ein noch weit größeres Beschäftigungspotenzial könnte durch die Professionalisierung von Familiendienstleistungen bei gleichzeitiger Erhöhung der Frauenerwerbsquote entstehen.³³⁹

In all diesen Fällen handelt es sich um qualifizierte Dienstleistungstätigkeiten außerhalb oder am Rande bestehender Ausbildungs-Berufsbilder. Sie werden meistens von Menschen ausgeübt, die etwas anderes gelernt haben, in mehr oder weniger ähnlichen Tätigkeitsfeldern Arbeitserfahrungen gesammelt haben und diese Erfahrungen dann auf ein neues Feld zu transferieren verstehen. Transferfähigkeit und Verallgemeinerungsfähigkeit sind deswegen aus Arbeitnehmersicht wichtige Anforderungen an betriebliche Weiterbildungsangebote, wenn diese beschäftigungssichernd wirken sollen.

³³⁸ vgl. IAT-Memorandum „Wirtschaftskraft im Alter“, 1999

³³⁹ vgl. STOLZ-WILLIG, 1999

6. Kollektive Interessenvertretung zu Weiterbildung und Kompetenzentwicklung

Im letzten Kapitel wurde Weiterbildung zunächst aus subjektiver, je individueller Arbeitnehmersicht dargestellt. Arbeitnehmerinteressen erreichen ihre betriebliche und gesellschaftliche Durchsetzungsmacht jedoch erst durch ihre kollektive Bündelung. *Mitgestaltung* von Arbeitsorganisation, auch hinsichtlich Fragen der Weiterbildung, kann, wo sich Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen überschneiden, auch individuell erfolgen. Doch in Fragen der Weiterbildung gibt es nicht nur konvergierende, sondern auch divergierende Interessen der Sozialpartner. Und konfliktorische *Durchsetzungsmacht* ihrer Interessen besitzen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nur kollektiv; auf dieser Organisation der Interessen vieler Einzelner beruht Gewerkschaft. Auch da, wo der einzelne Arbeitnehmer seine Weiterbildungsinteressen scheinbar erfolgreich gegen seinen Arbeitgeber behauptet, z. B. im Gerichtsprozess um seine Teilnahme an einer Veranstaltung der Arbeitnehmerweiterbildung, ist ihm dies nur möglich, wenn seine Interessen von Gesetzen oder Kollektivverträgen (Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen) geschützt werden, die letztlich von kollektiven politischen Koalitionen vieler Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gefordert, durchgesetzt und verteidigt werden.

Gewerkschaften können als ein „kollektives Subjekt“ verstanden werden. So schreibt BRAUN zur Persönlichkeitsentfaltung in der Gewerkschaftsbewegung:

Die Handlungsfähigkeit der Organisation ist ... immer die verallgemeinerte individuelle Handlungsfähigkeit und insofern ist die individuelle Handlungsfähigkeit in der Organisation im Prinzip stets aufgehoben.³⁴⁰

Der Ausgangsgedanke gewerkschaftlicher Organisation ist die Entscheidung vieler Einzelner, dass es ihren Interessen entspricht und dass sie etwas „davon haben“, sich in einer Gewerkschaft zu engagieren, die so zu ihrer Gewerkschaft wird:

Damit ist die Einsicht in die gesellschaftlichen Interessen immer auch eine zutiefst subjektive Einsicht in die Entwicklungsbedingungen meiner eigenen Persönlichkeit; und individuelle Teilhabe an den Kämpfen der Arbeiterbewegung ist Ausdruck meiner eigenen Subjektentfaltung, nicht aber Ausdruck einer mir fernstehenden „Opferbereitschaft“.³⁴¹

³⁴⁰ BRAUN, 1982, S. 192, Hervorhebungen im Original

³⁴¹ a. a. O.

Engagement in einer Gewerkschaft bedeutet allerdings viel mehr und grundsätzlich etwas anderes als bloße Mitgliedschaft. Auch die Gewerkschaftsarbeit erfordert von denen, die sie tun wollen, eigenverantwortliche subjektive Lernprozesse. Die den Gewerkschaften eigenen „Interpretationssysteme“ von Arbeitswelt und Gesellschaft kann, wer sich subjektiv daran beteiligen möchte,

... nicht einfach passiv übernehmen, sondern er muß sie als Wissen, welches zunächst außerhalb seiner individuellen Existenz entwickelt wurde, individuell in einen Zusammenhang mit den persönlichen Erfahrungen bringen.³⁴²

MÜLLER-JENTSCH beschreibt aus organisationssoziologischer Sicht die weitere Entwicklung von Gewerkschaften zu „*intermediäre[n] Organisationen*“, die auch die Auswirkungen des Handelns von Arbeitgebern und Staat reflektieren und in ihr Handeln einbeziehen:

Sozial innovativ an ihnen ist, daß sie die Interessen- und Handlungslogik nicht nur eines der beteiligten Akteure, sondern auch die des Gegenspielers zumindest teilweise inkorporieren. ...

Neben Veränderungen in ihren organisations- und interessenpolitischen Grundlagen waren es die sozio-ökonomischen Funktionen, in welche Gewerkschaften mit zunehmender Anerkennung durch Unternehmer, Staat und Gesellschaft hineinwuchsen, die sie zu einer Politik und Praxis der Mediatisierung von Mitgliederinteressen und zur Kooperation mit Staat und Kapital konditionierten.³⁴³

So wird die kollektive Summe der subjektiven Handlungen der Gewerkschaftsmitglieder zu einer über die Organisation Gewerkschaft *vermittelten* Handlung.

In diesem Kapitel soll dargestellt werden, wie durch solches kollektives Handeln Weiterbildung zur Förderung von Kompetenzen gestaltet werden kann, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zur Bewältigung der Folgen veränderter Arbeitsorganisation befähigen. Dieser Frage soll in verschiedenen Institutionensystemen oder „Arenen“³⁴⁴ kollektiven Handelns nachgegangen werden: Gesellschaftlich in der Arena

³⁴² a. a. O., S. 193

³⁴³ MÜLLER-JENTSCH, 1999 (1), S. 9

³⁴⁴ vgl. MÜLLER-JENTSCH, 1999 (2), S. 289

der Arbeitsbeziehungen, überbetrieblich in den Arenen der Mitbestimmung öffentlich verantworteter Weiterbildung, der Tarifverhandlungen über betriebliche Weiterbildung und der Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat als Ort strategischer Weichenstellung für neue Arbeits- und Lernformen sowie in der betrieblichen Arena. Am Ende stehen offene Fragen zur Modernisierung von Mitbestimmung von Weiterbildung.

6.1. Arbeitsbeziehungen und Konfliktpartnerschaft

Für die Handlungsfelder oder „Beziehungen“ zwischen den Organisationen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf der einen sowie der Arbeitgeber auf der anderen Seite werden Begriffe wie „industrielle Beziehungen“, „Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen“ oder „Arbeitsbeziehungen“ verwandt.³⁴⁵ „Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen“ erscheint mir dabei ein sehr sperriger Begriff; außerdem kann die Reihung den falschen Eindruck erwecken, die Beziehungen verliefen primär von den Arbeitgebern zu den Arbeitnehmern, obwohl beispielsweise Arbeitgeberverbände erst in Reaktion auf die zuvor gegründeten Gewerkschaften ins Leben gerufen wurden.³⁴⁶ „Industrielle Beziehungen“ ist ein Begriff, der in der Tat „dem Mißverständnis ausgesetzt bleibt, daß das unter ihm Subsumierte als ‚zur Industrie gehörig‘ zu verstehen sei“.³⁴⁷ Man kann zwar mit MÜLLER-JENTSCH darauf verweisen, dass industria ursprünglich die breitere Bedeutung von Fleiß hat und davon im Englischen auch soviel davon beibehielt, dass dort Termini wie „banking industry“, „service industry“ oder eben auch „industrial relations“ üblich seien, aber meines Erachtens bleibt „industrielle Beziehungen“ für deutsche Ohren trotzdem ein Begriff, der Dienstleistung und damit den größten Wirtschaftssektor zumindest nicht unmissverständlich einbezieht. Deswegen ziehe ich im Folgenden den Begriff „Arbeitsbeziehungen“ vor.

Ein wichtiges Handlungsfeld der Arbeitsbeziehungen ist das der Weiterbildung und Qualifizierung. Die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an Weiterbildung und Entwicklung ihrer Kompetenzen wurden im vorigen Kapitel bereits geschildert. Auch für das Management liegt auf diesem Feld ein Schlüssel zum betriebswirtschaftlichen Erfolg. Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen sind aber nicht nur Gestaltungsobjekte der Arbeitsbeziehungen, sie sind auch ein Pfund, mit dem Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei der Aushandlung von Arbeitsbeziehungen wuchern können:

Qualifikation, Flexibilität, Motivation, Engagement etc. sind Ressourcen der Arbeitnehmer, an denen das Management im besonderen interessiert ist. Um diese Ressourcen optimal für den Arbeits- und Produktionsprozeß zu nutzen, kann das Management sich nicht allein auf Disziplin und Lohnanreize verlassen. Sicherheit (Arbeitsplatz, Qualifikation) und

³⁴⁵ vgl. a. a. O., S. 7

³⁴⁶ vgl. TRAXLER, 1999, S. 57 ff.

³⁴⁷ a. a. O.

Partizipation (Arbeitnehmerbeteiligung, kollektive betriebliche Regelungen) sind Ressourcen, mit denen das Management seine weitergehenden Ziele erreichen kann.³⁴⁸

Für die Form der Arbeitsbeziehungen gibt es Begriffe wie „Klassenkampf“, „Sozialpartnerschaft“ oder „Konfliktpartnerschaft“. Sie unterscheiden sich in dem hinter ihnen stehenden Verständnis von Arbeitswelt und Gesellschaft, von Kooperation und Konflikt sehr viel deutlicher und tiefergehend, als sich „Arbeitsbeziehungen“ von „Industrieller Beziehung“ unterscheidet:

Mit der „Erschöpfung der utopischen Ressourcen“ (Habermas) und der „Verwestlichung“ der politischen Kultur der Bundesrepublik Deutschland ging auch eine Entdramatisierung jenes Interessenkonflikts einher, der den Sozialwissenschaften so lange als zentraler, als Haupt- und Grundwiderspruch kapitalistischer Gesellschaften galt. In der Wahl des Begriffs Konfliktpartnerschaft ... reflektiert sich die angedeutete Entwicklung. Sie trägt dem Umstand Rechnung, daß die Interessenkonflikte zwischen Kapital und Arbeit heute schwerlich noch nach dem Interpretationsschema des Klassenkampfes zu begreifen sind, daß sie aber andererseits mit dem Begriff der Sozialpartnerschaft bagatellisiert, wenn nicht eskamotiert werden.³⁴⁹

Ohne den Vorwurf zu teilen, den der Begriff der Eskamotage gegen diejenigen impliziert, die von „Sozialpartnerschaft“ sprechen, möchte ich mit MÜLLER-JENTSCH „Konfliktpartnerschaft“ als den meines Erachtens treffenderen Begriff bevorzugt verwenden. Dabei mögen „konfliktpartnerschaftlich“ und „sozialpartnerschaftlich“ nicht wie bei DÖRRE als Etiketten für unterschiedliche Politikansätze etwa der Industriegewerkschaften Medien einerseits und Bergbau, Chemie, Energie andererseits verstanden werden.³⁵⁰ Denn der Konflikt zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber hängt nicht vom Belieben einer gewerkschaftlichen Beschlusslage ab, sondern er entsteht grundsätzlich aus dem Spannungsverhältnis heraus, das besteht, weil jede Arbeitnehmerin und jeder Arbeitnehmer einerseits seine oder ihre Arbeitskraft wie eine Ware auf dem Arbeitsmarkt verkauft und andererseits damit „dennoch als Person verbunden bleibt“,³⁵¹ weil das Arbeitsvermögen von der Person nicht zu trennen ist.³⁵²

³⁴⁸ MÜLLER-JENTSCH, 1999 (2), S. 291

³⁴⁹ MÜLLER-JENTSCH, 1999 (1), S. 8

³⁵⁰ vgl. DÖRRE, 1999, S. 314

³⁵¹ vgl. BRANDES / WEISE, 1999, S. 22

³⁵² vgl. VOß / PONGRATZ, 1998, S. 131

Der grundsätzlich vorhandene Konflikt der „Konfliktpartner“ muss aber nicht zu gegenseitiger Blockade und Kampf führen; Konflikt und Partnerschaft schließen sich nicht aus, sondern bedingen einander:

In diesem ambivalenten Verhältnis von Konflikt und Kooperation steht neben dem Verteilungskampf (distributive bargaining) das Problemlösungsverfahren (integrative bargaining); entspricht ersteres einem Nullsummen-, dann letzteres einem Positivsummenspiel. Daß dieses zwei Seiten einer Medaille sind, ist lange Zeit nicht wahrgenommen worden.³⁵³

Auf spezifische Weise widersprüchlich erscheint in diesem Zusammenhang das Handlungs- und Gestaltungsfeld betrieblicher, arbeitgeberfinanzierter Weiterbildung: Solche Weiterbildung oder Qualifizierung zielt einerseits auf Optimierung der Ware Arbeitskraft und trägt andererseits zur Entwicklung der arbeitenden Person bei.

Maßgeblich für die Ausgestaltung dieser Struktur des Nebeneinanders von Konflikt und Konsens sind ihre Akteure. Das sind Gewerkschaftsvertreter und Arbeitgeberverbandsvertreter auf der unternehmensübergreifenden Ebene, Aufsichtsratsvertreter sowie Vertreter der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf der Ebene (großer) Unternehmen sowie Management und Betriebs- oder Personalrat auf der betrieblichen Ebene.

Betriebsräte, die SCHMIDT / TRINCZEK als „rudimentären ... institutionellen Überrest der Rätebewegung in der deutschen Revolution 1918/19“³⁵⁴ bezeichnen, sind traditionell die relevanten Repräsentativakteure der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Handlungsfeld Betrieb. Dabei konstatieren sie:

... strukturell eine gewisse Asymmetrie zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft zugunsten der betrieblichen Interessenvertretung ... Während ein Betriebsrat im Notfall auch ohne gewerkschaftliche Unterstützung seinen Mitbestimmungsaufgaben nachgehen kann, ist die Gewerkschaft faktisch ganz basal von der Kooperationsbereitschaft abhängig.³⁵⁵

Denn der Betriebsrat sei für die Mitgliederwerbung der Gewerkschaften wichtiger und weniger verzichtbar als die gewerkschaftlichen Bildungs- und Beratungsangebote für die

³⁵³ vgl. MÜLLER-JENTSCH, 1999 (1), S. 8 f.

³⁵⁴ SCHMIDT / TRINCZEK, 1999, S. 108

³⁵⁵ a. a. O., S. 113

Betriebsräte; dies sei unabhängig von ideologisch oder pragmatisch-serviceorientierten Strategien der Gewerkschaften gegenüber den Betriebsräten der Fall.³⁵⁶

Daher bleibt der Gewerkschaft häufig nichts anderes übrig, als moralischen Druck zu erzeugen, indem sie Solidaritätssemantiken bemüht und die Traditionen der Arbeiterbewegung mit ihrer ausgeprägten Kollektivorientierung beschwört.³⁵⁷

Dass diese Traditionen zunehmend verblassen und dass bloße moralische Appelle keine neue Solidarität mehr zu begründen vermögen, wurde an anderer Stelle bereits ausgeführt.³⁵⁸ Auch auf die gewerkschaftlichen Vertrauensleute als einem weiteren kollektiven Subjekt der Betriebspolitik soll hier nicht weiter eingegangen werden, denn:

In aller Regel sind die Vertrauensleutkörper dort, wo sie überhaupt existieren, faktisch lediglich der verlängerte Arm des Betriebsrats und keineswegs, wie ursprünglich intendiert, ein funktionierendes Kontrollorgan desselben.³⁵⁹

Im Rahmen eines „erweiterten institutionalistischen Ansatz“³⁶⁰ werden die Organisationen der personalen Akteure ebenfalls als kollektive Akteure verstanden:

Die Akteure produzieren, reproduzieren und transformieren hierbei in ihren kooperativen und konfliktären Interaktionen soziale Ordnungen und Regelsysteme. Grundlegend für Aushandlungsprozesse ist das – nicht notwendigerweise gleichverteilte – Vorhandensein spezifischer (Macht)-Ressourcen der Akteure, das deren strategisches Handeln bestimmt. Die aus den historischen Aktionen der Akteure als Arenen hervorgegangenen Institutionensysteme *begrenzen* und *ermöglichen* die in ihrem Rahmen stattfindenden Aushandlungsprozesse. Und diese wirken ihrerseits auf die institutionellen Rahmenbedingungen zurück und tragen damit zu deren Wandel bei.³⁶¹

Für gleichzeitig fremd- und selbstregulierte Institutionensysteme als „Orte des Interessenkampfes und der Konfliktaustragung“³⁶² verwendet MÜLLER-JENTSCH den Begriff „Arena“:

³⁵⁶ vgl. a. a. O., S. 114

³⁵⁷ a. a. O.

³⁵⁸ vgl. auch GLIßMANN, 1997; HAUG, 1994

³⁵⁹ SCHMIDT / TRINCZEK, 1999, S. 108

³⁶⁰ vgl. WEITBRECHT / BRAUN, 1999, S. 82; MÜLLER-JENTSCH, 1997

³⁶¹ WEITBRECHT / BRAUN, 1999, S. 82

³⁶² MÜLLER-JENTSCH, 1999 (2), S. 289

Mit diesem aus der Politikwissenschaft übernommenen (und dort anders verwandten) Begriff wird ein mehr oder weniger institutionalisierter Handlungsraum und Kampfplatz bezeichnet, den die jeweiligen Akteure nicht nur für die Austragung ihrer widerstreitenden Interessen nutzen, sondern deren (formelle wie informelle) Regelungen sie zu ihren jeweiligen Gunsten zu verändern trachten. Somit ist unter *Arena* zu verstehen: sowohl ein (wie immer komplexes) Institutionensystem, das festlegt, welche Formen, Gegenstände und Akteure zugelassen sind, als auch ein Aktionsfeld, das den Akteuren für die Lösung spezifizierter Probleme Handlungsmöglichkeiten (mit definierten Grenzen) einräumt.³⁶³

Als eine solche „Arena im Wandel“, die Arbeitsbeziehungen ermöglicht und begrenzt und gleichzeitig von ihren Akteuren verändert wird, kann auf der überbetrieblichen Ebene die Tarifautonomie, auf der betrieblichen Ebene die Betriebsverfassung gesehen werden.³⁶⁴ Das Management der kollektiven Beziehungen wird seit den neunziger Jahren im Zusammenhang mit der Globalisierungsdebatte und der Strukturkrise des „Modell Deutschland“ oder des „rheinischen Kapitalismus“ nach dem Wegfall der Systemkonkurrenz vom Trend zur *Verbetrieblichung* beeinflusst.³⁶⁵ Darunter verstehen u. a. WEITBRECHT / BRAUN die Verlagerung der „Kompetenzen der Tarifautonomie in die Betriebe“³⁶⁶, zunächst unter Beibehaltung der Friedenspflicht für die Betriebsräte nach dem Betriebsverfassungsgesetz. In der Praxis geschieht diese Verlagerung sowohl in tarifparteilich kontrollierter Form, „bei der die Tarifvertragsparteien, etwa in Form von Öffnungsklauseln, bestimmte Regelungsfunktionen direkt den Betriebsparteien übertragen“³⁶⁷ – hierin mag noch am ehesten der Vorteil einer „stärkeren Rückkopplung zwischen Gewerkschaft und betrieblicher Basis“ gesehen werden³⁶⁸ – als auch in „wilder“ Form, „bei der einzelne Unternehmen aus den geltenden tarifvertraglichen Regelungen ‚aussteigen‘, ... durch betriebliche Vereinbarungen, die faktisch bestehende Tarifstandards unterlaufen“³⁶⁹. Inhaltlich bedeutet Verbetrieblichung in der Regel die „Unterschreitung tariflicher Mindestnormen in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Situation und Leistungsfähigkeit des einzelnen Unternehmens oder Betriebs“³⁷⁰. Mit anderen Worten: Der

³⁶³ a. a. O.

³⁶⁴ vgl. a. a. O.; vgl. auch SCHMIDT / TRINCZEK, 1999, S. 109

³⁶⁵ vgl. BISPINCK / SCHULTEN, 1999; DÖRRE, 1999

³⁶⁶ WEITBRECHT / BRAUN, 1999, S. 95

³⁶⁷ BISPINCK / SCHULTEN, 1999, S. 198

³⁶⁸ LEMINSKY, 1998, S. 46

³⁶⁹ BISPINCK / SCHULTEN, 1999, S. 198

³⁷⁰ a. a. O.

Betriebsrat steht unter dem Druck, dass in seinem Unternehmen Arbeitsplätze wegzufallen drohen, ihm wird aber gesagt, dass er dies verhindern könne, wenn er z. B. längeren Arbeitszeiten oder verschlechterten Entgeltbedingungen zustimme. Früher konnte und musste er in dieser Situation auf den Vorrang des Tarifvertrags gegenüber betrieblichen Regelungen verweisen, und der Konflikt hatte in der Arena der tarifpolitischen Akteure ausgetragen und verantwortet zu werden. Dort war es möglich, schlimmstenfalls die Arbeitsplätze eines schlecht gehenden Betriebs zu opfern, um dafür branchenweit „für alle Arbeitnehmer... lohn- und arbeitspolitische Mindestbedingungen zu fixieren“³⁷¹. In den früheren Jahrzehnten der Vollbeschäftigung war dies auch noch ein im Vergleich zu heute geringes „Opfer“, weil die Entlassenen leichter neue Arbeit fanden und zudem vergleichsweise mehr öffentliche Ressourcen für flankierende Maßnahmen wie Weiterbildung, Arbeitslosengeld etc. zur Verfügung standen. Heutzutage steht der Betriebsrat immer häufiger ohne den Schutz und die Pflicht, auf Tarifverträge zu verweisen zu müssen, *allein* unter dem immensen Druck, letztlich zwischen dem Erhalt der Arbeitsstandards – der oft zuerst „nur“ für Randgruppen in Abrede gestellt wird - oder dem Erhalt der Arbeitsplätze für - bis auf weiteres - alle wählen zu müssen.³⁷² Der Betriebsrat hat in solchen Situationen dem Abbau von Standards und der Verschlechterung von Arbeitsbedingungen wenig entgegenzusetzen. Da überrascht es nicht, dass Betriebsräte dort, wo die Arbeitslosigkeit besonders hoch ist, am wenigsten Kraft aufbringen, tarifliche Arbeitsbedingungen allein auf der betrieblichen Ebene zu verteidigen:

Insbesondere für Ostdeutschland wird angenommen, daß die „wilde“ Dezentralisierung erheblich vorangeschritten ist und der Flächentarifvertrag seine faktische Bindung weitgehend eingebüßt hat.³⁷³

Für die betrieblichen Konfliktpartner Management und Betriebs- oder Personalräte hat die Verbetrieblichung der Tarifpolitik auch zur Folge, dass selbst umfassendes Wissen um die traditionellen Regelungsinstrumente des Betriebsverfassungsgesetzes und der darauf beruhenden Rechtsprechung allein nicht mehr hinreicht, um die Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Akteure in ihren neuen Formen und Strukturen zu kennen:

Die Verbetrieblichung der Verhandlungs- bzw. Regulierungsebene bewirkt eine teilweise Verschiebung der faktischen Regelungskompetenz von der Tarif- auf die Betriebsebene:

³⁷¹ a. a. O., S. 189

³⁷² vgl. DÖRRE, 1999, S. 314

³⁷³ BISPINCK / SCHULTEN, 1999, S. 202

Während die Tarifverträge nur noch Rahmenregelungen vorgeben, erfolgt die konkrete Umsetzung auf der betrieblichen Ebene.³⁷⁴

Dadurch steigt auch der Bedarf der Betriebs- und Personalräte an neuen, tendenziell integrierten betriebsnahen gewerkschaftlichen Bildungs- und Beratungsangeboten.

In letzter Konsequenz wird mit der Überantwortung ehemals tarifparteilicher Auseinandersetzungen an die betrieblichen Akteure dort auch der bisher feste, für alle Akteure „kalkulierbare“ Rahmen von Friedenspflicht und begrenztem Konfliktpotenzial brüchig. Wenn Konflikte z. B. um Entgeltfragen statt in der überbetrieblichen Arena der Tarifautonomie in der Betriebs-Arena ausgetragen werden, wenn solcherart vergleichsweise unregelmäßige Formen der Auseinandersetzung Einzug in den Betrieb halten, dann wird es für die betrieblichen kollektiven Konfliktpartner Management und Betriebsrat zunehmend wichtig, für diese neu im Betrieb auftauchenden Probleme sowohl auf der Inhaltsebene neue Lösungsmöglichkeiten zu finden als auch auf der Handlungsebene neue Regelungsformen zu erkennen und durchsetzen zu können. All diese Entwicklungen verlangen vom Management und vom Betriebsrat eine bewusstere, strategische Gestaltung ihrer Beziehungen, ein Management von Konfliktpartnerschaft. Weder genügt die bloße Deklamation der kooperativen Führung im Verhältnis zu den Mitarbeitern noch der Rückzug auf gesetzliche Regelungen im Verhältnis zueinander. Die große Differenzierung in der Entwicklung der Konfliktpartnerschaft, auch im Aufbau von Unternehmenskultur, spiegelt die unterschiedliche Bewältigung dieser Managementaufgabe.

Auf weitere Folgen und Einzelheiten dieses Wandels der Institutionensysteme soll in den folgenden Abschnitten eingegangen werden. Zunächst sollen hier Bezüge zu Weiterbildung und Kompetenzentwicklung im Kontext neuer Managementkonzepte von Arbeitsorganisation aufgezeigt werden.

Die genannten relevanten Kollektivakteure verfügen auf den jeweiligen Handlungsebenen über Instrumente zur Regulierung auch der *Berufsbildung* durch Mitbestimmung,³⁷⁵ das sind Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung und andere dezidierte Rechte z. B. bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen (s. u.). Mit den neuen Arbeitsformen³⁷⁶ gewinnen nun

³⁷⁴ KELLER / HENNEBERGER, 1999, S. 241

³⁷⁵ vgl. HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998

³⁷⁶ s.o., Kap. 3

neue Interessen an Weiterbildung an Bedeutung, deren Vertretung die eingespielten Konflikt- und Kooperationsformen nach dem Betriebsverfassungsgesetz auf ähnliche Weise anachronistisch erscheinen lässt, wie das bei der erwähnten Verbetrieblichung von Entgeltauseinandersetzungen der Fall ist. Dann wird beim Konflikt- und Handlungsfeld Weiterbildung-Lernen-Qualifizierung weniger an die Mitbestimmung der Teilnahme einzelner Beschäftigter an Weiterbildungsmaßnahmen nach § 96 ff BetrVG, sondern vielmehr an das weite Feld von Employability, Personalentwicklung und das „strategische Managements der Humanressourcen in Netzwerkorganisationen“³⁷⁷ gedacht. SATTELBERGER spricht in diesem Zusammenhang sogar von einem „neuen moralischen Kontrakt“³⁷⁸ der Arbeitsbeziehungen.

Kollektive Interessenvertretung zu Weiterbildung und Kompetenzentwicklung findet also auf einem zentralen Handlungsfeld der Arbeitsbeziehungen statt. Nicht nur die personalen Konfliktpartner - Beschäftigte, Mitglieder des Betriebsrats und der Unternehmensleitung – verändern dort ihre Rollen als Konfliktpartner, auch die Körperschaft der Unternehmungen, für die sie arbeiten, tut dies. Die Unternehmenswelt des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 ist geprägt von der Einheit von Unternehmen und Betrieb oder von vertikalen Strukturen, in denen Betriebe einem Unternehmen oder Unternehmen einem Konzern gehören. Die Wirtschaft unserer Tage wird hingegen zunehmend von horizontalen Unternehmensstrukturen, vom Organisationstyp „*Unternehmensnetzwerk*“ geprägt.³⁷⁹

Mehr noch als in der Industrie, wo diese Entwicklung besonders von Automobilherstellern und ihren Zulieferern ausging³⁸⁰, sind solche *Netzwerke im Dienstleistungssektor* an der Tagesordnung. So beschreibt SATTELBERGER für die Lufthansa das „Netzwerkunternehmen als neuen Unternehmenstyp“³⁸¹, und SYDOW / WIRTH nennen beispielsweise

die netzwerkförmige Zusammenarbeit von Einzelhandelsunternehmungen mit externen Dienstleistern (zumeist infolge einer Auslagerung entsprechender Aktivitäten an sog. Fremdfirmen) und die zunehmend enger werdende Kooperation von Fernsehsendern mit selbständigen Produzenten bei der Produktion von Fernsehprogrammen.³⁸²

³⁷⁷ SATTELBERGER, 1999, S. 59

³⁷⁸ a. a. O., S. 59 ff.

³⁷⁹ vgl. SYDOW / WIRTH, 1999

³⁸⁰ vgl. o., 3.1.

³⁸¹ SATTELBERGER, 1999, S. 59 ff.

³⁸² SYDOW / WIRTH, 1999, S. 159

Die Auswirkungen dieses Wandels auf Arbeitsbeziehungen und Konfliktpartnerschaft sind erheblich:

Nicht mehr und nicht weniger als diese Konfliktpartnerschaft bzw. die Wirksamkeit des dieser Partnerschaft zugrunde liegenden deutschen Modells der Mitbestimmung steht angesichts des organisatorischen Wandels breit diversifizierter und tiefintegrierter Unternehmungen in Unternehmungsnetzwerke als vielleicht radikalste Form dezentraler Organisation ökonomischer Aktivitäten auf dem Spiel.³⁸³

Deswegen soll im Folgenden geschildert werden, was das spezifisch Neue an Netzwerkunternehmungen ist und wie es Arbeitsbeziehungen und Konfliktpartnerschaft verändert.

Im vorigen Kapitel wurde beschrieben, wie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer statt in hierarchischen Formen von Arbeitsorganisation mit genauen Arbeitsanweisungen zunehmend in weitgehend eigenverantwortlichen, aber marktgesteuerten Formen tätig sind. Wenn das pointierte Motto „Macht was ihr wollt, aber seid profitabel!“ schon für kleinste Gruppen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gilt,³⁸⁴ dann gilt es erst recht für kollektive Organisationsformen wie Unternehmensabteilungen, Tochterunternehmen oder sonstwie verbundene Unternehmungen. Die Übergänge sind fließend, schnell ist ein Team als GmbH „outgesourct“. Dabei bleiben die so entstehenden, juristisch selbständigen Körperschaften andererseits wirtschaftlich enger miteinander verflochten, als das beliebige Konkurrenten auf dem Markt wären:

Die Beziehungen zwischen den rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen (Netzwerk-) Unternehmungen sind komplex-reziprok, eher kooperativ denn kompetitiv und relativ stabil. Als Netzwerkbeziehungen überschreiten sie nicht nur die Grenzen einzelner Unternehmungen, sondern sind derartig organisiert, daß sie organisationsinternen Beziehungen ähneln. Gleichwohl bleibt der Markttest in ihnen wirksam, auch „Hoflieferanten“ müssen sich im Preis-, Qualitäts- und Zeitwettbewerb bewähren.

...
In Unternehmungsnetzwerken ist der Wettbewerb - im Vergleich zum Markt - zwar gezähmt, im Vergleich zu hierarchischen Organisationsformen jedoch intensiviert.³⁸⁵

In solche Netzwerken stellt sich die Frage nach Partizipation immer noch, aber anders. Partizipation wurde oben mit DÖRRE definiert als „mögliche Teilnahme der Mitglieder einer

³⁸³ a. a. O., S. 157 f.

³⁸⁴ vgl. GLIßMANN / PETERS, 1997, S. 187 ff.

³⁸⁵ SYDOW / WIRTH, 1999, S. 159

Organisation an Organisationsentscheidungen“³⁸⁶. In Unternehmungsnetzwerken geht es jetzt nicht mehr nur um die Teilnahme der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer innerhalb eines Unternehmens an Entscheidungen des Unternehmens, sondern darüber hinaus um die Teilnahme der verknüpften Unternehmungen, genauer gesagt der dort Arbeitenden, an Entscheidungen des Netzwerks. Dabei werden die vertrauten Strukturen von oben und unten noch unklarer. Im Einzelunternehmen bedeuten kooperative Arbeitsformen zwar auch Enthierarchisierung, aber die neuen, flachen Hierarchien etwa von Teams mit ihren Teamsprechern und ihnen vorgesetztem Management bleiben prinzipiell für alle Beteiligten deutlich erkennbar: Jeder weiß, wer jenseits der Teamautonomie für strategische Entscheidungen zuständig ist. Im Netzwerkunternehmen hingegen gibt es zwar auch noch ein Management, aber in Netzen mit geringem Partizipationsgrad handelt sich nur noch um ein „Marionetten-Management“, dessen Entscheidungen im Wesentlichen vom Management eines anderen, beherrschenden Unternehmens getroffen werden.³⁸⁷

Dieser Wandel von Unternehmungsstrukturen bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen. SYDOW / WIRTH konstatieren sowohl für die Betriebsverfassung als auch für den Branchentarifvertrag,

... daß dieser Rahmen mit den normativen Bezugspunkten Arbeitsverhältnis, Betrieb, Unternehmen, Konzern und Branche den neuen Herausforderungen nicht gewachsen ist.³⁸⁸

Im einzelnen Netzwerkbetrieb kann dem Betriebsrat sein Konfliktpartner weitgehend abhandeln kommen. Formal läuft das Betriebsverfassungsgesetz ins Leere, wenn der „Arbeitgeber“, der den Betriebsrat „rechtzeitig und umfassend zu unterrichten“³⁸⁹ hat und mit ihm neben vielem andern die Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung so rechtzeitig zu beraten hat, „daß Vorschläge und Bedenken des Betriebsrats bei der Planung berücksichtigt werden können“,³⁹⁰ de facto selbst nur Untergebener eines Managers aus einem anderen Unternehmen ist, der ihm kurzfristig die

³⁸⁶ 1996, S. 7

³⁸⁷ vgl. SYDOW / WIRTH, 1999, S. 162

³⁸⁸ a.a. O.

³⁸⁹ § 80, Abs. 2 BetrVG

³⁹⁰ § 90 BetrVG

weitreichendsten Anordnungen erteilen kann. Auch werden die sozialen Positionen und Rollen der betrieblichen Akteure verwirrend: Die Gruppensprecherin oder der Gruppensprecher in einem Industriebetrieb wird selbstverständlich als Kollegin oder Kollege angesehen, deren oder dessen Interessen vom Betriebsrat mit zu vertreten sind, auch wenn es sich um teilweise spezielle Interessen einer Fach- oder Führungskraft handelt.³⁹¹ Im Unternehmungsnetzwerk wird „Hierarchie zumeist durch die Organisationsform des Netzwerks ersetzt“³⁹²: Die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer einer Gesellschaft in einer kleinen Consultinggruppe oder auch einer Franchise-Filiale im Einzelhandel oder in der Systemgastronomie muss keinesfalls größere Kompetenzen besitzen. Doch welcher kollektive Konfliktpartner vertritt ihre oder seine Interessen? Das Denken in Netzwerkzusammenhängen wird so zu einer neuen, ihre künftige Relevanz mitentscheidenden Perspektive von Arbeitnehmer-Interessenvertretung.³⁹³

Herkömmliche Arbeitnehmer-Interessenvertretung scheitert im typischen Netzwerkbetrieb oft schon an dessen Größe:

Kleinere und mittlere, und vermehrt sogar Kleinst- oder Mikrounternehmungen werden stärker noch als in der Vergangenheit über Arbeit und Arbeitsbedingungen bestimmen.³⁹⁴

Obwohl flexibilisierte Flächentarifverträge den Betriebsräten von der Arbeitszeit bis zur Entgeltgestaltung immer mehr und immer komplexere Regelungstatbestände überantworten, steigt damit die Zahl der Betriebe mit weniger als 300 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, in denen kein Mitglied des Betriebsrats mehr freigestellt wird;³⁹⁵ und es steigt ebenfalls die Zahl der Betriebe mit weniger als fünf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, in denen überhaupt kein Betriebsrat mehr gewählt wird^{396, 397}. Sydow bezeichnet diese Parallelität von wachsender Verantwortung der betrieblichen Ebene in den

³⁹¹ vgl. BAETHGE / DENKINGER / KADRITZKE, 1995

³⁹² SYDOW / WIRTH, 1999, S. 160

³⁹³ vgl. a. a. O., S. 159

³⁹⁴ a. a. O., S. 161

³⁹⁵ vgl. § 38 BetrVG

³⁹⁶ vgl. § 1 BetrVG

³⁹⁷ vgl. SYDOW / WIRTH, 1999, S. 163

Arbeitsbeziehungen bei gleichzeitiger Aushöhlung ihrer personellen Substanz als „Verbetrieblichungs-Entbetrieblichungs-Dilemma“³⁹⁸. Am Ende dieser Skala steht der „Single-Unternehmer“³⁹⁹, für den kein Arbeitnehmer-Schutzrecht mehr gilt. SYDOW / WIRTH unterscheiden innerhalb dieser „interessenvertretungsfreien Zone“ Personengruppen wie „Subunternehmer im Speditionsgewerbe und Propagandisten im Einzelhandel“ von anderen Personengruppen, die „auf eine kollektive Interessenvertretung vollständig verzichten können“, als Beispiele nennen sie „selbständige Software-Entwickler oder technische Mediendienstleister“.⁴⁰⁰ Diese Unterscheidung ist meines Erachtens schon deswegen gefährlich, weil die individuelle Stärke eines Spezialisten auf dem Arbeitsmarkt innerhalb wie außerhalb eines Netzwerks raschen Veränderungen ausgesetzt ist – so räumt SATTELBERGER den „neuen, selbständigen Dienstleistungsberufen, z. B. EDV-Beratung“ auf dem Arbeitsmarkt der absehbaren Zukunft nur mittlere Werte sowohl für das Ausmaß der für den Einzelnen verfügbaren Erwerbsoptionen als auch für den Preis der Arbeitskraft ein⁴⁰¹. Die Unterscheidung zwischen denen, die kollektive Interessenvertretung brauchen, und denen, die darauf verzichten können, führt meines Erachtens aber auch grundsätzlich in die Irre, denn sie läuft darauf hinaus, dass kollektive Interessenvertretung und Gewerkschaften nur etwas für die Verlierer von Modernisierungsprozessen, nicht aber für ihre Gewinner zu bieten haben. Wie soll eine Kompetenz so mächtig machen, dass, wer über sie verfügt, auf kollektive Handlungsfähigkeit verzichten könnte? Die traditionellen Freiberufler als erfahrene „Single-Unternehmer“ wissen sich auf ihre Kammern als kollektive Interessenvertretung durchaus angewiesen. Ihrer Interessenvertretung haben sie es beispielsweise zu verdanken, dass jemand, der Rechtsanwalt oder Steuerberater wird, keine Schwierigkeiten hat, die Höhe des Honorars zu erfahren, das ihm als ein Rechtsanspruch zusteht, während ein frisch ins Netzwerkunternehmen einbezogener, selbständiger Screen-Designer auf sein Honorar nicht nur keine tarifierten Ansprüche hat, sondern noch nicht einmal weiß, wen er unabhängig von den Mächtigen des Netzwerks fragen kann, mit welchen Preisvorstellungen er seine Honorarverhandlungen auch nur beginnen sollte.

³⁹⁸ a. a. O.

³⁹⁹ SATTELBERGER, 1999, S. 20

⁴⁰⁰ SYDOW / WIRTH, 1999, S. 164

⁴⁰¹ SATTELBERGER, 1999, S. 62

Einen anderen Ansatz als SYDOW / WIRTH mit ihrer Differenzierung nach Berufen verfolgen in diesem Zusammenhang VOß / PONGRATZ⁴⁰² mit ihrem Begriff des „Arbeitskraftunternehmers“, der durch erweiterte Selbstkontrolle, verstärkte Ökonomisierung der eigenen Arbeitsfähigkeit und Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung der Arbeitsorganisation in Unternehmungsnetzwerken, speziell den Anforderungen an die dort so wichtige Rolle des „boundary spanners“,⁴⁰³ optimal entspricht. Auf die Frage, wie kollektive Interessenvertretung seinen subjektiven Bedürfnissen generell gerecht werden kann, wird an anderer Stelle ausführlicher eingegangen.⁴⁰⁴ Hier möchte ich im Folgenden der Frage nachgehen, wie alle in einem Netzwerk Arbeitenden die gemeinsame Vertretung ihrer gemeinsamen Interessen organisieren können.

SYDOW / WIRTH beschreiben, welche neuartigen Ansprüche Unternehmungsvernetzung auf der Arbeitsplatzebene stellt:

...verlangen Unternehmungsnetzwerke von immer mehr Mitarbeitern, daß sie sich zu „Mitunternehmern“...oder aber auch zu „abhängigen Selbständigen“...entwickeln.

...

Für das trotz Quasi-Externalisierung von Arbeit in den Unternehmungen verbleibende Personal ist drittens zu erwarten, daß es zunehmend als „boundary spanners“ ... bzw. Grenzgänger tätig ist. Mit dieser Rolle gehen besondere Anforderungen einher:

- Vermittlung von Kontakten innerhalb und außerhalb der Unternehmung, verbunden mit der Forderung nach entsprechenden sozialen Kompetenzen;
- Umsetzung strategischer Kooperation in eine operative Zusammenarbeit, wozu es unternehmungsübergreifende Routinen zu entwickeln gilt;
- Zusammenarbeit mit und ggf. sogar „Führung“ von Personal bei Kunden, Lieferanten oder sogar Wettbewerbern;
- aber auch „geführt“ werden durch Kunden, Lieferanten oder sogar Wettbewerber, weil die Marktdistanz verringert ist; ggf. mit der Folge, daß boundary spanners mit multiplen und deshalb unklaren Loyalitätsanforderungen konfrontiert werden;
- Karrierewege, die zunehmend Unternehmungsgrenzen überschreiten;
- Initiieren und Bewältigung unternehmungsübergreifenden Wandels;

Einige Beschäftigte mögen derartige Rollenanforderungen begrüßen, andere mögen von ihnen überfordert sein und letztlich aus ihren Positionen gedrängt werden.⁴⁰⁵

Förderung beim Erwerb von Kompetenzen auszuhandeln, die solche Rollenanforderungen bewältigen helfen, ist unter Netzwerk-Arbeitsbedingungen eine Aufgabe der Interessenvertretung – verknüpft mit anderen Handlungsfeldern wie Beschäftigungssicherung, Arbeitszeitgestaltung oder Entgeltfragen – deren Relevanz für die

⁴⁰² vgl. VOß / PONGRATZ, 1998

⁴⁰³ vgl. SYDOW / WIRTH, 1999, S. 161

⁴⁰⁴ vgl. o., 5.1.

⁴⁰⁵ SYDOW / WIRTH, 1999, S. 161

Beschäftigten schwerlich überschätzt werden kann. Der strategisch entscheidende Bezugspunkt der kollektiven Interessenvertretung in einem Unternehmungsnetzwerk ist dabei nicht der Betrieb oder die Unternehmung, sondern das Netzwerk.⁴⁰⁶ Konfliktpartner der kollektiven Interessenvertretung ist „das Management der das Netzwerk strategisch führenden Unternehmung“⁴⁰⁷.

Doch nicht nur der betriebliche Status der Konfliktpartner ist im Netzwerk verändert, auch die Inhalte und die Formen ihres Konflikts werden in der Netzwerkorganisation auf eine Art und Weise verändert, an der Betriebsräte mit ihren traditionellen Handlungsmustern zu scheitern drohen. Einerseits wächst der ökonomische Druck des Top-Managements, andererseits sind die formal nicht vom Betriebsrat vertretenen im Netzwerk Arbeitenden von diesem Druck oft am meisten betroffen:

Insbesondere das reflexive Mitführen anderer Optionen, die latent vorhandene Drohung mit dem Zukauf vom Markt oder mit der Formation einer Netzwerkbeziehung zu einer anderen Unternehmung, führt zu einer neuen Qualität in der Konfliktpartnerschaft zwischen Management und Interessenvertretung. Das Management kann allein mit dem (realistischen) Hinweis auf andere Optionen Macht entfalten und von der Interessenvertretung Konzessionen einfordern.

...
Weil sich die Betriebsräte vor allem an den Interessen der betrieblichen Stammebelegschaft, kaum jedoch an jenen der Randbelegschaften oder jenen der Beschäftigten in anderen Netzwerkunternehmungen orientieren ..., verlängert sich der Wettbewerb im Unternehmungsnetzwerk in die Interessenvertretung hinein. Diese Tendenz verstärkt die Orientierung der Betriebsräte am ökonomischen Erfolg des Betriebes und des Unternehmens, die in § 2 BetrVG ohnehin rechtlich kodifiziert ist, für die Sicherheit der Arbeitsplätze unerlässlich erscheint und vom Management auch immer wieder eingefordert wird. *Aus diesen Gründen findet die kollektive Logik von Unternehmungsnetzwerken im Handeln der Interessenvertreter nur selten ein Pendant.*⁴⁰⁸

Der Schlüssel zur kompetenten Konfliktpartnerschaft im Netzwerk liegt für die dort Arbeitenden demnach darin, wie das Management netzwerkweit zu denken und zu handeln, statt auf Managementstrategien lediglich mit auf Dauer hilflosen Defensivtaktiken zum Schutz der Verlierer in den Kernbelegschaften der verbliebenen größeren Netzwerkbetriebe zu reagieren. SYDOW / WIRTH beschreiben ein gelungenes Beispiel für strategisch initiatives, netzwerkweites Denken und Handeln:

Die Interessenvertretung verhindert einerseits interessenvertretungsfreie Zonen, andererseits „exportiert“ sie ihre „Mitbestimmungskultur“ in das Unternehmungsnetzwerk.

⁴⁰⁶ vgl. a. a. O., S. 164 ff.

⁴⁰⁷ a. a. O., S. 166

⁴⁰⁸ a. a. O.; Hervorhebung von mir, R.B.

Dies geschieht praktisch, indem der Betriebsrat als Bedingung für eine Fremdvergabe von Dienstleistungen an andere Unternehmungen formuliert, daß von diesen erstens tarifliche und gesetzliche Mindeststandards eingehalten werden, zweitens eine repressionsfreie Bildung von Betriebsräten ermöglicht und drittens, vermittelt über die jeweiligen Branchengewerkschaften, eine Kooperation der Gewerkschaften und Betriebsräte organisiert wird. Die Einhaltung der sozialen Mindeststandards kontrolliert die Interessenvertretung über den Aufsichtsrat der das Netzwerk strategisch führenden Unternehmung sowie über die Kontakte zu den Betriebsräten und den zuständigen Einzelgewerkschaften in den jeweiligen Netzwerkunternehmungen.

Darüber hinaus bewahrt die betriebliche Interessenvertretung durch eine sehr erfolgreiche, kontrollierte Rationalisierungsschutzpolitik den Charakter der vertikal tief integrierten Unternehmung, die ihr gleichzeitig als Machtbasis für eine „mitbestimmte Netzworkebildung“ dient. Durch das Co-Management innerbetrieblicher Rationalisierungen sorgt die Interessenvertretung auch für die Entstehung von Methodenkompetenz, die in weiteren Verbesserungsverfahren, auch solchen, die die Unternehmungsgrenzen überschreiten, verwertet werden kann. Ferner unterstützt die Interessenvertretung eine Quasi-Internalisierungsstrategie, mit der sie unternehmungseigene Kompetenzen vermarkten möchte. Nicht zuletzt deshalb sieht ein Betriebsvereinbarungsentwurf vor, die Quasi-Internalisierung bzw. das Insourcing explizit als Verbesserungsvorschlag zu verankern. Auch in Hinblick auf kognitive Orientierungen hält die Interessenvertretung, soweit es ein „thinking in networks“ betrifft, mit dem Management Schritt.⁴⁰⁹

Nun kann dieses Beispiel nicht einfach anderen Netzwerk-Betriebsräten zur Nachahmung empfohlen werden. Denn es hat besondere Voraussetzungen, die es von vermutlich sogar den meisten anderen Unternehmungsnetzwerken unterscheiden: Es gab im herrschenden Unternehmen großbetriebliche Strukturen, einen erfahrenen Betriebsrat mit erheblichen personellen Ressourcen und politisch kontrollierte Anteilseigner.⁴¹⁰ Größere Möglichkeiten als Betriebsräte zur Rahmengestaltung der Konfliktpartnerschaft im Unternehmungsnetzwerk haben denn auch die Gewerkschaften mit dem ihnen vorbehaltenen Instrument des Tarifvertrags. Ohnehin schließen Gewerkschaften dort, wo Verbands- und Flächentarifverträge nicht hinreichen, Haustarifverträge ab, im Zug des wirtschaftlichen Wandels tun sie dies in zunehmendem Maß: Die Zahl der Firmentarifverträge stieg von 2.500 im Jahr 1990 auf 5.400 im Jahr 1998.⁴¹¹ SYDOW / WIRTH verweisen nun auf eine mögliche „tarifvertragliche Regulierung von Arbeit und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken“:

Per Tarifvertrag können unternehmensübergreifende Interessenvertretungen geschaffen werden und die Netzwerkunternehmungen auf die Anwendung bestimmter Branchentarifverträge verpflichtet werden.

...

Die für die Beschäftigten negativen Folgen einer Unternehmungsvernetzung sollen durch Tarifverträge aufgehoben werden. Gleichzeitig wird der Entbetrieblichung durch eine tarifvertragliche Rekonstruktion des Betriebs entgegengewirkt. Der Marionetten-

⁴⁰⁹ a. a. O., S. 175

⁴¹⁰ vgl. a. a. O.

⁴¹¹ vgl. KITTNER, 2000, S. 1384

Arbeitgeber einer Netzwerkunternehmung wird per Tarifvertrag „aufgelöst“ und dem strategischen Führer zugeordnet.⁴¹²

Dafür nennen sie Beispiele aus Netzwerkunternehmungen in Einzelhandel, Großhandel und bei ABB, wo ein gewerkschaftlich abgesichertes, differenziertes, betriebs- und unternehmensübergreifendes Netz von Standort“betriebs“räten das Netzwerk der Unternehmung widerspiegelt.⁴¹³ Solche Netzwerktarifverträge werden in existierenden Netzwerken sogar dann von den dort agierenden Konfliktpartnern akzeptiert und eingehalten, wenn sie sich nicht auf die herrschende Rechtsmeinung zu Betriebsverfassungs- und Tarifvertragsgesetz stützen können. Bezeichnend ist meines Erachtens, dass etwa zur zulässigen unternehmensübergreifenden Reichweite des § 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG bisher keine Rechtsprechung existiert.⁴¹⁴ Das bedeutet, dass die tarifvertraglich vereinbarten „Netzwerk-Betriebsräte“ in der Praxis den Interessen der Konfliktpartner soweit entsprechen, dass keine Partei für sich einen Vorteil darin sieht, gegen die selbst vereinbarte Form der Netzwerkregulierung vor Gericht zu ziehen. Die erste Voraussetzung jeder tarifvertraglichen Regulierung von Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken ist allerdings die gewerkschaftliche Organisation der dort Arbeitenden. Deswegen überrascht es nicht, wenn die zitierten Beispiele aus Branchen mit Gewerkschaftstradition und aus Unternehmungen mit großbetrieblichen Kernstrukturen stammen. In vielen anderen, alten und neuen Netzwerkunternehmungen des Dienstleistungssektors besteht zwar ebenfalls die Möglichkeit zur Regulierung der Arbeitsbeziehungen durch Netzwerk-Tarifverträge, aber dort müssen die Beschäftigten zuvor die Gewerkschaften als potenzielle Vertreterinnen ihre Interessen kennenlernen, akzeptieren und ihnen beitreten. Dann können die qualifizierten Fachkräften, auf deren Kompetenzen das Netzwerk besonders angewiesen ist, durchaus auch diejenigen sein, die kollektive Interessenvertretung auch für ihre subjektiven Interessen für nötig erachten und dadurch etwa als Betriebsräte sogar zu Promotoren der Mitbestimmung werden. So interviewte ich 1996 einen Diplomingenieur, der sich im Alter von 48 Jahren erstmals in einen Betriebsrat eines technischen Dienstleistungsunternehmens mit einem Ingenieuranteil von 56 % der Beschäftigten wählen ließ, das nach Unternehmenszersplitterung und gleichzeitiger Fusion der neuen Einheiten als „quasi-externalisiertes

⁴¹² SYDOW / WIRTH, 1999, S. 177

⁴¹³ vgl. a. a. O., S. 177 f.

⁴¹⁴ vgl. a. a. O.

Unternehmensnetzwerk“⁴¹⁵ beschrieben werden kann. Er sagte zu den Auswirkungen der veränderten Arbeitsorganisation:

Wachsende Existenzängste plötzlich von Konkursgefahr bedrohter Mitarbeiter der neuen Einheiten ... und rüdere Arbeitgebermethoden - arbeitsvertragsgemäße Bezahlung erst nach Einklagen - machen den Betriebsrat wichtiger für die Mitarbeiter.⁴¹⁶

Der Betriebsrat im Einzelunternehmen des Netzwerks erwies sich jedoch in zentralen Fragen der Entgeltgestaltung und des Rationalisierungsschutz als zuwenig durchsetzungsmächtig. Erst nachdem sich in den folgenden Jahren dreimal mehr der dort Beschäftigten als 1990 gewerkschaftlich organisiert hatten, konnten 1999 netzwerkweit Manteltarifvertrag, Vergütungsrahmentarifvertrag, Vergütungstarifvertrag und ein Tarifvertrag über Leistungsbeurteilung und -zuschläge abgeschlossen werden. Allerdings liegt auch der verdreifachte Organisationsgrad erst bei ca. 10 % der netzwerkweit Beschäftigten.⁴¹⁷

Mit diesem Beispiel soll daher noch einmal darauf hingewiesen werden, dass es für die Zukunft von Konfliktpartnerschaft in Netzwerkunternehmen ebenso auf die Bereitschaft der dort Arbeitenden zur gewerkschaftlichen Organisation ankommt wie andererseits auf die *gewerkschaftliche Fähigkeit zur Organisierung neuer Personengruppen*. Das sind *nicht nur angestellte* Fach- und Führungskräfte. So hat beispielsweise T.I.M.-online, das Branchenprojekt der ver.di-Gewerkschaften für die Branchenbereiche Telekommunikation, Informationstechnik und Medien, inzwischen *auch selbständige* Multimedia- und IT-Spezialisten als neue Zielgruppe ausgemacht.⁴¹⁸

Eine andere große Schwierigkeit für die Gestaltung gleicher Arbeitsbedingungen in Netzwerkunternehmen, auf die an dieser Stelle lediglich hingewiesen werden soll, stellt der Aspekt der *Internationalisierung* dar, eine Folge der Vernetzung von Unternehmen, die in verschiedenen Ländern tätig sind – von der graduellen Benachteiligung einzelner Beschäftigtengruppen in Ländern der Europäischen Union mit geringeren Arbeitnehmerschutz- und Mitbestimmungsrechten bis hin zum Extremfall der Auslagerung

⁴¹⁵ vgl. a. a. O., S. 160

⁴¹⁶ BR 48 aus Betrieb D 8 der KOMMIT-Befragung von 1996, vgl. KOMMIT 1997 (1)

⁴¹⁷ Angaben zu Zahlen und Tarifverträgen nach DAG-Auskunft

⁴¹⁸ vgl. www.tim-online.net v. 15. 11. 2000

arbeitsintensiver Netzkomponenten in Entwicklungsländer, wo Arbeitsbedingungen so schlecht sind, dass mit der Einhaltung internationaler Mindeststandards⁴¹⁹ erst einmal eine Basis für Konfliktpartnerschaft hergestellt werden muss.⁴²⁰

Näher darstellen möchte ich im Folgenden *sektorspezifische Besonderheiten der Konfliktpartnerschaft im Dienstleistungsbereich*, die zum einen für den öffentlichen Dienst und zum anderen für die zumeist Dienstleistungen anbietenden *Klein- und Mittelbetriebe* geschildert werden sollen.

Dienstleister ist der öffentliche Dienst ex definitione. Zwar gelten für den öffentlichen gegenüber dem privaten Dienst auch in den Arbeitsbeziehungen eine Reihe insbesondere formalrechtlicher Sonderheiten wie die Identität von Arbeitgeber und Staat oder die Grundsätze des Berufsbeamtentums einschließlich des ihnen vorenthaltenen Kollektivverhandlungs- und Streikrechts.⁴²¹ Auch die „betriebliche“ Arena der Konfliktpartnerschaft wird im öffentlichen Dienst durch Spezialgesetze geregelt, nämlich die Landespersonalvertretungsgesetze und das Bundespersonalvertretungsgesetz,

wobei dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) der Privatwirtschaft die Personalvertretungsgesetze von Bund und Ländern als zwar eigenständige, aber dem BetrVG weitgehend nachempfundene Rechtsgrundlagen entsprechen.⁴²²

So wird im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft in puncto Arbeitsbeziehungen und Konfliktpartnerschaft durchaus Vergleichbares häufig lediglich mit anderen Begriffen bezeichnet: Dienststelle statt Betrieb, Personalrat statt Betriebsrat, Personalvertretung statt Betriebsverfassung usw. Für wesentlicher erachte ich aber die Verpflichtung des öffentlichen Dienstes zur „permanenten Bereitstellung der häufig nicht auf Vorrat produzierbaren, sondern bedarfssynchron zu erstellenden Güter und Dienstleistungen“⁴²³, die den öffentlichen Dienst mit privaten Dienstleistern verbindet und von den allermeisten Produktionsbetrieben des sekundären Sektors trennt.

⁴¹⁹ vgl. INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2000

⁴²⁰ vgl. SYDOW, 1999, S. 181

⁴²¹ vgl. KELLER / HENNEBERGER, 1999, S. 233 ff.

⁴²² a. a. O., S. 235

⁴²³ a. a. O., S. 239

Neue Formen der Arbeitsorganisation betreffen inzwischen den öffentlichen wie den privaten Dienst:

Die spezifisch neuen, Formen der Arbeitsorganisation, die sich in Konzepten wie dem der systemischen Rationalisierung, der diversifizierten Qualitätsproduktion, der „lean production“ ... niederschlagen, führen nicht nur zur Dezentralisierung des Regulierungsmodus bzw. zu einer Verbetrieblichung der Interessenpolitik, sondern gleichzeitig zu verstärkten Flexibilisierungsstrategien der privaten und öffentlichen Arbeitgeber ... (z.B. Flexibilisierung des Personaleinsatzes über eine ausgedehnte Zeitvertrags- und Teilzeitpraxis).⁴²⁴

Solche Konzepte sind im öffentlichen Dienst insbesondere im Zusammenhang mit dem sogenannten „Neuen Steuerungsmodell“⁴²⁵ eingeführt worden:

... seit den frühen neunziger Jahren beobachten wir im Rahmen „neuer Steuerungsmodelle“ bzw. eines „human resource managements“ eine programmatisch stärkere Orientierung an betriebswirtschaftlichen Kalkülen und volkswirtschaftlichen Knappheitsrelationen.⁴²⁶

Gerade am Konzept des Neuen Steuerungsmodells wird deutlich, wie arbeitsorganisatorische Vorstellungen der privaten Wirtschaft inzwischen auch den öffentlichen Dienst prägen. Im Unterschied zu KELLER / HENNEBERGER betont HILL, dass der Grundgedanke des Neuen Steuerungsmodell nicht bei Haushalts- oder Sparaspekten ansetzt, sondern vor allem „die Steuerung des Verwaltungshandelns verbessern soll“.⁴²⁷ Neue Steuerungsinstrumente sind vor allem Outputorientierung, Produktbeschreibung, dezentrale Verantwortung und Steuerung sowie betriebswirtschaftliche Kostenrechnung und Budgetierung statt Kameralistik.⁴²⁸ Mit diesen Mitteln mag sich auch Geld sparen lassen, ihr Primärziel ist aber die Erhöhung der Produktivität der „staatlichen Dienstleistungsbetriebe“⁴²⁹, die durch effektivere Nutzung gegebener Ressourcen nicht nur Sparen, sondern auch eine bürgerfreundlichen Leistungssteigerung bewirken kann.

⁴²⁴ a. a. O., S. 241

⁴²⁵ vgl. u.a. HILL, 1997, S. 35 ff.

⁴²⁶ KELLER / HENNEBERGER, 1999, S 242

⁴²⁷ HILL, 1997, S. 35

⁴²⁸ vgl. a. a. O.

⁴²⁹ HILBERT / SPERLING / FRETSCNER, 1999, S. 261

Die oben beschriebenen Verbetrieblichungstendenzen gehen am öffentlichen Dienst ebenfalls nicht spurlos vorüber, sondern finden dort eine spezifische Ausprägung:

Auch innerhalb des öffentlichen Dienstes zeigt sich seit der Tarifrunde 1988 eine teilweise Delegation von bestimmten Entscheidungs- und Regelungskompetenzen von der sektoralen auf die „betriebliche“ Ebene bzw. von den Tarifvertragsparteien auf die „betrieblichen“ Akteure.

...

Die Verbetrieblichung der Verhandlungs- bzw. Regulierungsebene bewirkt eine teilweise Verschiebung der faktischen Regelungskompetenz von der Tarif- auf die Betriebsebene: Während die Tarifverträge nur noch Rahmenregelungen vorgeben, erfolgt die konkrete Umsetzung auf der betrieblichen Ebene.⁴³⁰

KELLER / HENNEBERGER verweisen auch auf „Strukturverschiebungen zugunsten der höheren Qualifikationsgruppen“ und „allgemein gestiegene Anforderungen an das Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte“ im öffentlichen Dienst,⁴³¹ was ebenfalls als typisch für den Dienstleistungssektor insgesamt angesehen werden kann.

Als Spezifikum der Konfliktpartnerschaft im öffentlichen Dienst bleibt neben den eingangs erwähnten Spezialgesetzen ein gegenüber der Gesamtwirtschaft doppelt hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad, den KELLER / HENNEBERGER mit der höheren Akzeptanz von Gewerkschaftsmitgliedschaften durch öffentliche Arbeitgeber und möglichen Vorteilen für individuelle Karrierepfade begründen.⁴³²

Neben den Einrichtungen der öffentlichen Hand sind *private Klein- und Mittelunternehmen* die Organisationsformen, in denen die meiste Dienstleistungsarbeit stattfindet. Auch unter Einbeziehung staatlicher Dienstleistungsbetriebe⁴³³ arbeiten mit einem Anteil von 88,6 % die allermeisten Beschäftigten des Dienstleistungssektors in Klein- und Mittelbetrieben mit weniger als 500 Beschäftigten.⁴³⁴ HILBERT / SPERLING / FRETSCHEMER rühmen die Klein- und Mittelbetriebe besonders des Dienstleistungssektors als „Bremsfallschirm“ gegen Beschäftigungsabbau:

⁴³⁰ KELLER / HENNEBERGER, S. 240 f.

⁴³¹ a. a. O., S. 243

⁴³² vgl. a. a. O., S. 234

⁴³³ vgl. HILBERT / SPERLING / FRETSCHEMER, 1999, S. 261, FN 2

⁴³⁴ vgl. a. a. O., S. 261

Der zwischen 1994 und 1996 stattgefundenen Beschäftigungsabbau von rund 530.000 Arbeitsplätzen beschränkte sich fast ausschließlich auf die Großbetriebe des sekundären Sektors, während in kleinen und mittleren Betrieben hingegen lediglich 4.600 Arbeitsplätze weniger zu verzeichnen waren (dies entspricht einem Anteil von weniger als 1 Prozent am Gesamtabbau). Im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe kann nochmals nach Betriebsgröße und sektoraler Verteilung differenziert werden: Es reduzierten vor allem die großen Mittelbetriebe (100-499 Beschäftigte) ihre Arbeitsplätze (-197.000), während die Kleinbetriebe (bis 100 Beschäftigte) ihren Personalbestand sogar ausweiten konnten (+192.000). Der Arbeitsplatzabbau konzentrierte sich vornehmlich im industriellen Sektor, während im mittelständischen Dienstleistungssektor - und hier vor allem im Handwerk - sogar neue Arbeitsplätze geschaffen werden konnten.⁴³⁵

Diese kleinen und mittleren Dienstleistungsbetriebe haben ihre spezifischen Formen von Arbeitsbeziehungen und Konfliktpartnerschaft, die in der industriesoziologischen Diskussion der „industriellen Beziehungen“ meist übersehen werden,⁴³⁶ obwohl auf diese Weise die Arbeitsbedingungen von sehr viel mehr Beschäftigten als in der Großindustrie gestaltet werden.

Die Institutionen der formellen, insbesondere der repräsentativen Partizipation spielen in Klein- und Mittelbetrieben eine viel kleinere Rolle als bei den großen, das zeigt bereits der Abgleich von Gesetz und Statistik:

... in Betrieben mit weniger als 5 Beschäftigten ist kein Betriebsrat vorgesehen: damit haben in der Bundesrepublik ca. 3,5 Millionen Beschäftigte in 65 Prozent der Arbeitsstätten keinen Anspruch auf eine gesetzliche Interessenvertretung. Darüber hinaus müssen mit lediglich einem (nicht freigestellten) Betriebsrat jene 6 Millionen Beschäftigten zurechtkommen, die in Kleinbetrieben mit 5 bis 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tätig sind. Insgesamt arbeiten in Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten (dies entspricht ca. 93 Prozent aller Betriebe) 35 Prozent aller Beschäftigten ohne Betriebsrat oder mit Betriebsräten, die nur aus einer Person bestehen.⁴³⁷

Und das Mitbestimmungsgesetz gilt ohnehin erst ab 2.000 Beschäftigten,⁴³⁸ kein Arbeitnehmervertreter hat in den kleinen und mittleren Betrieben des Dienstleistungssektors das gesetzliche Recht, die Geschäftsführung mit zu überwachen und zu bestellen. Schließlich sinkt mit der Betriebsgröße auch der durchschnittliche gewerkschaftliche Organisationsgrad.⁴³⁹

⁴³⁵ a. a. O., S. 259

⁴³⁶ vgl. a. a. O., S. 262 f.

⁴³⁷ a. a. O., S. 263

⁴³⁸ vgl. § 1 MitbestG

⁴³⁹ vgl. HILBERT / SPERLING / FRETSCNER, 1999, S. 264 f.

Ganz anders als mit der repräsentativen verhält es sich aber mit der direkten und informellen Partizipation. Beteiligungsmöglichkeiten, die nicht auf Delegation von Interessen an Mandatsträger und Funktionäre basieren, sondern auf unmittelbarer persönlicher Kommunikation und „nicht-formalisierten, ungeschriebenen aber gelebten Regeln, denen ein Einverständnis und ein Vertrauensmechanismus zugrundeliegt“⁴⁴⁰, sind das wichtigste Spezifikum der Konfliktpartnerschaft von Arbeitnehmern und Arbeitgebern in Klein- und Mittelbetrieben. Auf diese Regeln hat der oder haben die Eigentümer auch in Klein- und Mittelbetrieben größeren Einfluss als die Beschäftigten. Vom Kapitaleigner des Großbetriebs unterscheiden sich diese Eigentümer allerdings in der Regel dadurch, dass sie ihren Betrieb persönlich leiten, für ihn persönlich haften und in ihm auch mitarbeiten,⁴⁴¹ HILBERT / SPERLING / FRETSCNER bezeichnen diesen Eigentümertypus als „quasi patriarchal“ und als „Dreh- und Angelpunkt der Sozialordnung zahlreicher kleiner und mittlerer Betriebe“.⁴⁴² Der „Quasi-Patriarch“ bestimmt aber in der betrieblichen Praxis durchaus nicht einsam und allein, wie gearbeitet wird, denn er ist auf seine Mitarbeiter angewiesen – nicht nur auf ihre anonyme Arbeitskraft, sondern darüber hinaus auf ihre nicht so leicht austauschbaren persönlichen Qualifikationen:

... die flache Hierarchie der Betriebsorganisation prägt den kleineren Betrieb, der somit auf zentralistisch-bürokratische Steuerungsmechanismen verzichten kann. Die Mitarbeiter verfügen in der Regel über extrafunktionale Tugenden wie Zuverlässigkeit, Mitdenken, Kreativität und Motivation, die neben den Fachkompetenzen in die tägliche Arbeit eingehen. Dementsprechend orientieren sich die Kleinen in ihrer Personalrekrutierung nicht allein an Qualifikationszertifikaten, sondern an den sozial-normativen Orientierungen und Werthaltungen der Bewerber.⁴⁴³

Klein- und Mittelbetriebe wissen sich also von der fachlichen und sozialen Kompetenz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in besonderem Maß abhängig – in dieser Hinsicht gelten sie Großbetrieben inzwischen als Leitbilder⁴⁴⁴ - und diese Kompetenzen wirken sich auch auf die Arbeitsbeziehungen aus. Deren meines Erachtens für Klein- und Mittelbetriebe spezifische Arena konstituiert sich durch „informelle Regelungen, stillschweigende

⁴⁴⁰ a. a. O., S. 265

⁴⁴¹ vgl. a. a. O., S. 266

⁴⁴² a. a. O.

⁴⁴³ a. a. O.

⁴⁴⁴ vgl. a. a. O., S. 268 f.

Übereinkünfte, eingespielte Praktiken, stumme Aushandlungen etc.“⁴⁴⁵ In dieser Arena sind die genannten Mitarbeiterkompetenzen eine wesentliche Machtressource der Beschäftigten zur Durchsetzung ihrer Interessen gegenüber dem Eigentümer:

Auf dieser Basis werden einerseits die für das Überleben notwendigen Innovationsleistungen möglich und andererseits werden Mitbestimmungsmöglichkeiten eröffnet, die in manchen Punkten weiter gehen als jene, die in Großbetrieben mit Betriebsräten erzielt werden.⁴⁴⁶

So kommt es auch zu einer Interdependenz von Weiterbildung und Partizipation: Über je mehr Einfluss auf die Gestaltung seiner Arbeitsbedingungen jemand verfügt, desto weitgehender kann jemand seine oder ihre Weiterbildungsbedürfnisse befriedigen. Und je qualifizierter jemand ist, desto größer ist ihr oder sein Wert für den Betrieb und damit wiederum sein oder ihr Einfluss auf die Gestaltung ihrer oder seiner Arbeitsbedingungen.

In manchen Punkten bleibt diese Form der direkten Partizipation aber auch hinter formell abgesicherten Formen repräsentativer Partizipation und Mitbestimmung zurück:⁴⁴⁷ Statt gleichen Mitbestimmungsrechten für alle gelten Privilegien Qualifizierter gegenüber Ungelernten. Verbesserungsvorschläge finden eher Gehör als Kritik an Arbeitszeit, Arbeitsplatz oder gar Entgelthöhe. Und wenn der Kleinbetrieb so erfolgreich wirtschaftet, dass ihn ein größerer aufkauft, verschwinden mit der Person des Eigentümers oft auch die von ihm abhängigen Partizipationsmöglichkeiten:

Dies führt dann oft dazu, daß in die aufgekauften Betriebe ein neues Management einzieht, das die gewachsenen Produktions- und Sozialordnungen nicht kennt und deshalb nicht pragmatisch und zielorientiert, sondern nach den Vorgaben betriebswirtschaftlicher Lehrbücher oder formalisierter Controllingsysteme entscheidet.⁴⁴⁸

Andererseits läuft ein unsensibles Management, das Arbeitsbedingungen verschlechtert und bestehende, informelle Partizipationsstrukturen negiert, Gefahr, zu verlieren, was den eigentlichen Wert des gekauften Unternehmens ausmacht, nämlich seine qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein bezüglich der sichtbar gewordenen Macht hochqualifizierter Mitarbeiter extremes Beispiel hierfür bieten die Investmentbanker der

⁴⁴⁵ MÜLLER-JENTSCH, 1999 (2), S. 288

⁴⁴⁶ HILBERT / SPERLING / FRETSCNER, 1999, S. 266

⁴⁴⁷ vgl. a. a. O., S. 268

⁴⁴⁸ a. a. O., S. 270

kleinen, aber hochprofitablen Londoner Firma Kleinworth Benson: Ihr erfolgreicher Betrieb war von der Dresdner Bank aufgekauft worden, später wollte diese mit der Deutschen Bank fusionieren. An dieser strategischen Unternehmensentscheidung waren die Investmentbanker von Kleinworth Benson nicht beteiligt worden, sie befürchteten davon aber Verschlechterungen ihrer Arbeitsbedingungen. An ihren zum Teil in die Tat umgesetzten Abwanderungsdrohungen scheiterte schließlich die Fusion zwischen Deutscher und Dresdner Bank, denn ohne die von ihnen betreuten Kunden war die Dresdner Bank nicht mehr attraktiv genug. Ähnliche, weniger spektakuläre Beispiele für den engen Zusammenhang zwischen dem Bestand des wirtschaftlichen Erfolgs aufgekaufter Kleinbetriebe und dem Bestand der direkt-partizipativen Arbeitsbedingungen in ihnen gibt es in der IT-Branche.

HILBERT / SPERLING / FRETSCNER erwarten für die Zukunft der Arbeitsbeziehungen in den Klein- und Mittelbetrieben generell eine „Pluralisierung“.⁴⁴⁹ Sie meinen damit ein Nebeneinander von vorbildlichen Arbeitsbedingungen etwa hinsichtlich Partizipation und Kommunikation mit sich aktuell verschlechternden Arbeitsbedingungen insbesondere bei immer mehr gering qualifizierten Dienstleistern. Dort vermuten sie als Folgen der nachlassenden Bindewirkung von Flächentarifverträgen, der arbeitsmarktpolitischen Bestrebungen zum Ausbau von Niedriglohn-Dienstleistungssegmenten und der Zunahme von Franchise-Systemen eine Verschlechterung der Löhne, Arbeitsbedingungen und Mitbestimmungsmöglichkeiten bis hin zu prekären Arbeitsverhältnissen. Um über dieses wichtige Handlungsfeld von Konfliktpartnerschaft sicherere Kenntnisse zu erlangen, plädieren sie für empirische Forschungsarbeiten besonders über die Arbeitsbeziehungen innerhalb der von ihnen so genannten „kleinen Diener“, der Klein- und Kleinstbetriebe im Dienstleistungssektor.⁴⁵⁰

⁴⁴⁹ a. a. O., S. 271

⁴⁵⁰ a. a. O.

6.2. Überbetriebliche Formen der Mitbestimmung von Weiterbildung und Kompetenzentwicklung

Kollektive Arbeitnehmerinteressenvertretung findet in verschiedenen „Arenen der Arbeitsbeziehungen“⁴⁵¹ statt, in juristisch geregelten und in informellen, und sie findet in repräsentativen und direkten Formen statt. Nachdem die Arbeitsbeziehungen in Kapitel 6.1 in dieser Breite betrachtet wurden, soll in diesem Abschnitt auf die gesetzlich geregelten, repräsentativen Formen der Mitbestimmung fokussiert werden, die für die *strategische Mitgestaltung von Weiterbildung* von besonderer Bedeutung sind. Dazu soll zunächst auf die *Mitbestimmung von öffentlich verantworteter Weiterbildung*, dann auf die *Tarifverträge als Regulierungsinstrumente im Handlungsfeld Weiterbildung* und schließlich auch auf die *Unternehmensmitbestimmung* detaillierter eingegangen werden.

6.2.1. Mitbestimmung von öffentlich verantworteter Weiterbildung

Für die überbetriebliche Mitbestimmung von Berufsbildung insgesamt ist die Mitbestimmung der Tarifparteien in öffentlich-rechtlichen Gremien von viel größerer Bedeutung als die Mitbestimmung in Aufsichtsräten. So berichten HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF der KOMMISSION MITBESTIMMUNG:

Berufsausbildung wird in Deutschland auf zwei Ebenen reguliert: durch die Mitbestimmung der Sozialpartner bei der Regulierung des Systems und durch die Mitbestimmung der Betriebsräte auf betrieblicher Ebene. Auf dem überbetrieblichen und gesellschaftlichen Handlungs- und Regulierungsfeld wirken der Staat und die Spitzenorganisationen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber zusammen. Berufliche Anforderungen werden über den einzelnen Betrieb hinaus und im Einvernehmen in Berufen und entsprechenden Ausbildungsverordnungen generalisiert. Die inhaltliche Ausfüllung beruflicher Qualifizierung wird der Selbstverwaltung der Arbeitnehmer und Arbeitgeber überlassen. Durch diese Ausbildungsorganisation konnte bisher eine hochwertige berufliche Erstausbildung für große Teile eines Altersjahrgangs gesichert werden.⁴⁵²

Der letzte Satz weist allerdings darauf hin, dass es bei der öffentlich verantworteten Ausbildungsorganisation mehr um Erstausbildung als um Weiterbildung geht. Im Folgenden sollen die *Bedeutung des öffentlich regulierten Handlungsraums* der Tarifparteien für die

⁴⁵¹ vgl. MÜLLER-JENTSCH, 1999 (2), S. 289

⁴⁵² HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 9

überbetriebliche Mitbestimmung von Weiterbildung und der Einfluss neuer Formen der Arbeitsorganisation darauf diskutiert werden.

Staatlich anerkannte Zertifikate und Fortbildungs-Berufsabschlüsse erleichtern Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die sich weitergebildet haben, die Suche nach Arbeitsplätzen auch außerhalb ihres Betriebs oder Unternehmens. Das ist besonders für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung, deren Arbeitsplätze aufgrund von wirtschaftlicher Schwäche ihres Betriebs gefährdet sind oder die in ihrem Betrieb oder Unternehmen ihre Karriere blockiert sehen. Solche Nachweise von Kenntnissen, Fertigkeiten und Erfahrungen, die durch berufliche Fortbildung erworben worden sind, können die örtlichen Kammern und andere nach § 74 ff Berufsbildungsgesetz zuständige Stellen erteilen. Dazu müssen sie entweder eine bundeseinheitliche Fortbildungsprüfungsordnung auf der Grundlage einer Rechtsverordnung des Bundesministers für Bildung und Wissenschaft anwenden oder, wo es keine bundeseinheitliche Regelung gibt - was bei den meisten Fortbildungsregelungen der Fall ist⁴⁵³ - örtlich eigene Fortbildungsprüfungsordnungen erlassen haben.⁴⁵⁴ Dabei werden drei Gruppen beruflicher Fortbildung unterschieden: Stabilisierungs- und Spezialisierungsf Fortbildung zur Erhaltung und Erweiterung beruflicher Kenntnisse und Fertigkeiten, Anpassungsf Fortbildung zur Anpassung an die technische Entwicklung und Aufstiegsfortbildung zur Vorbereitung des beruflichen Aufstiegs.⁴⁵⁵ Die häufigsten so geregelten Fortbildungsberufe im Dienstleistungsbereich sind Fachwirte und Fachkaufleute.⁴⁵⁶ Daneben existieren fachschulische Berufsabschlüsse wie Betriebswirt, Erzieherin oder Techniker, die ohne gesetzliche Mitbestimmungsrechte von Arbeitnehmervertretern nach Landesschulrecht geregelt werden.⁴⁵⁷ Außer der berufsbegleitenden Fortbildung, an deren Maßnahmen in der Regel Beschäftigte teilnehmen, fallen unter den Oberbegriff „Berufliche Weiterbildung“ auch zahlreiche Arbeitsförderungsmaßnahmen für Arbeitslose nach dem Dritten Sozialgesetzbuch.

⁴⁵³ vgl. KITTNER, 2000, S. 381

⁴⁵⁴ vgl. § 46 BBiG

⁴⁵⁵ WOHLGEMUT, 1995, S. 353 (Rn 9 zu §46 BBiG)

⁴⁵⁶ vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG, 1999, S. 161

⁴⁵⁷ vgl. HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 22

Bei der beruflichen Fortbildung nach § 46 Berufsbildungsgesetz wirken die Tarifparteien zwar mit, Arbeitnehmervertreter verfügen hier auf den ersten Blick auch über weitgehende Mitbestimmungsrechte: *Regionale Fortbildungsprüfungen und Rechtsvorschriften* für die Durchführung entsprechender Berufsbildungsmaßnahmen nach § 46 Abs. 1 *Berufsbildungsgesetz* erlässt der Berufsbildungsausschuss bei der „zuständigen Stelle“, der sich aus sechs Beauftragten der Arbeitgeber, sechs Beauftragten der Arbeitnehmer und sechs Berufsschullehrern zusammensetzt (letztere besitzen allerdings kein Stimmrecht). Doch die „zuständige Stelle“ selbst ist in der Regel eine Industrie- und Handels-, Handwerks- oder sonstige Kammer, diese muss nach § 56 Berufsbildungsgesetz einen Berufsbildungsausschuss einrichten. Diese Konstruktion erwies sich seit ihrer Einführung 1969 als problematisch:

Das derzeitige System der Berufsbildung weist einen weiteren strukturellen Mangel dergestalt auf, daß im wesentlichen die gänzlich ohne Mitbestimmung fungierenden Industrie- und Handelskammern und die einer geringeren Arbeitnehmermitbestimmung unterliegenden Handwerkskammern zu den für die Berufsbildung zuständigen Stellen bestimmt sind. Diese Gebilde haben aber die Aufgabe, das Gesamtinteresse der ihnen zugehörigen Gewerbetreibenden ihres Bezirks (§ 1 Abs. 1 IHK-Gesetz) bzw. die Interessen des Handwerks (§ 90 Abs. 1 HwO), die im Ergebnis als Interessen der Handwerksunternehmer schon mangels durchschlagender Mitbestimmung der Arbeitnehmer wirksam werden, zu vertreten. Es verwundert daher nicht, daß seitens der Führung dieser Kammern vielfach versucht wird die Selbstverwaltungsfunktion der Wirtschaft bzw. des Handwerks gegen die Befugnisse der mitbestimmten Prüfungs- und Berufsbildungsausschüsse ins Feld zu führen. Die Kammern sind eben nach ihrer Geschichte, ihrem Selbstverständnis und letztlich auch ihrer im Gesetz verankerten Aufgabe Sachwalter der Arbeitgeber- bzw. Unternehmerinteressen ... die sich schwertun, die paritätisch besetzten Prüfungs- und Berufsbildungsausschüsse als Teil der Kammer wirklich zu akzeptieren und den ihnen vom Gesetzgeber eingeräumten Befugnissen Rechnung zu tragen.⁴⁵⁸

Beim Zustandekommen der *bundeseinheitlichen Regelungen von Fortbildungsberufen nach § 46 Berufsbildungsgesetz* wirken die üblicherweise auf gewerkschaftlichen Vorschlag berufenen Arbeitnehmervertreter im Ständigen Ausschuss des Bundesinstituts für Berufsbildung mit, der vor dem Erlass von Rechtsverordnungen zu hören ist. Dort stellen sie zwei der acht Mitglieder.⁴⁵⁹ Weitergehenden Einfluss als der Gesetzestext zunächst erkennen lässt, verschafft den Tarifparteien der seit 1972 gepflegte politische Wille der Bundesregierung zum Konsensprinzip, wonach Weisungen der Fachminister zur Erarbeitung von Ausbildungsordnungen erst erteilt werden, wenn mit den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden (und den Bundesländern) eine Einigung über die Eckwerte der

⁴⁵⁸ WOHLGEMUT, 1995, S. 80

⁴⁵⁹ vgl. § 8a BerBiFG

Neuordnung erzielt wurde,⁴⁶⁰ „so daß realiter die Spitzenverbände der Arbeitnehmer und Arbeitgeber die inhaltliche Entwicklung und Ausgestaltung der Ordnungsmittel für die Berufsausbildung weitgehend mitgestalten.“⁴⁶¹ Dieses Prinzip wurde zwar explizit für die Erarbeitung von Ausbildungsordnungen formuliert, es findet aber praktisch auch Anwendung auf Weiterbildungsordnungen.

Die quantitative Bedeutung von Weiterbildung nach diesen Bestimmungen des Berufsbildungsgesetz nimmt jedoch generell ab:

Auch 1998 ist im Vergleich zum Vorjahr die Anzahl der Teilnehmer und Teilnehmerinnen an Weiterbildungsprüfungen bei den Industrie- und Handelskammern insgesamt weiter von 63.419 auf 60.789 zurückgegangen...

Auch die Teilnehmerzahlen an Meisterprüfungen im Handwerk sind 1998 gegenüber 1997 weiter von 47.490 auf 45.041 zurückgegangen...

Neben den Meisterprüfungen sind im Handwerk andere Fortbildungsprüfungen von Bedeutung. Die Anzahl der Prüfungsteilnehmer und -teilnehmerinnen an den beruflichen Fortbildungsprüfungen im Handwerk ist 1998 gegenüber dem Vorjahr von 34.336...auf 33.025...gesunken.⁴⁶²

Ursachen werden in der geringen öffentlichen Förderung berufsbegleitender Aufstiegsfortbildung ebenso gesehen wie in dem nachlassenden Interesse der Unternehmen an mittleren Bildungsabschlüssen. Letzteres wird einerseits auf die neu geordneten, anspruchsvolleren Erstausbildungen im Dualen System, andererseits auf die wachsende Zahl von Fachhochschul- und Hochschulabsolventen zurückgeführt.⁴⁶³

Auch die qualitative Bedeutung von Weiterbildungsformen, die auf *Berufsabschlüsse* ausgerichtet sind, sinkt angesichts neuer Formen von Arbeitsorganisation:

Während einerseits die starke Beteiligung der Sozialpartner an der Regulierung des Ausbildungssystems als eine seiner wesentlichen Stabilitätsbedingungen galt, ist sie andererseits in jüngster Zeit auch dafür verantwortlich gemacht worden, daß die Anpassung an veränderte technologische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedürfnisse wegen des hohen und damit zeitaufwendigen Abstimmungsbedarfs nur verzögert erfolgt. Demgegenüber scheint aber der tiefere Grund für die mangelnde Flexibilität in der Orientierung des deutschen Berufsbildungssystems am Konstrukt des (Ausbildungs)Berufes zu bestehen. Beruf wird hier als ein im Verlauf des Berufslebens weitgehend stabiles Bündel von Kompetenzen und fachlichen wie außerfachlichen Rollenzuschreibungen verstanden; da Änderungen hieran wieder für längere Zeit gültig sein sollen, haben sie einen hohen Zeit- und Abstimmungsbedarf. Dieses

⁴⁶⁰ vgl. Bundestagsdrucksache IX/850, S. 8

⁴⁶¹ HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 13

⁴⁶² BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG, 2000, S. 180

⁴⁶³ vgl. HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 22

Konstruktionsprinzip gerät aber wegen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels zunehmend in Bedrängnis.⁴⁶⁴

In den Betrieben werden, wie im 3. Kapitel ausgeführt wurde, im Zuge neuer Formen der Arbeitsorganisation möglichst arbeitsintegrierte und arbeitsplatznahe Lernformen bevorzugt. An die Stelle des Berufs fürs Leben, auf den vielleicht noch einmal im Leben ein Fortbildungsberuf aufbaut, tritt lebensbegleitendes Lernen. Auch die Bundesregierung vertritt einen Weiterbildungsbegriff, der über das Erlernen von Berufen weit hinausgeht:

Der Begriff „Weiterbildung“ darf nicht auf „Kurse“ verengt werden und muß die Vielfalt von Lernprozessen berücksichtigen. Für die berufliche bzw. betriebliche Weiterbildung und Kompetenzentwicklung wird gegenwärtig an einem Gesamtkonzept gearbeitet, um die Teilbereiche Lernen im Prozeß der Arbeit, Lernen im sozialen Umfeld, die institutionalisierten Weiterbildung und die neuen Lernmöglichkeiten unter Nutzung der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien zu einer neuen Lernkultur zusammenzuführen.⁴⁶⁵

Kompetenzentwicklung findet nicht in Berufskonzepten und Berufsbildern statt, sondern in Tätigkeitsprofilen:

Nun weisen die Entwicklungen der vergangenen Jahre in neu entstehenden Wirtschaftsbereichen darauf hin, daß Betriebe durchaus auch ohne Orientierung am klassischen Berufskonzept ihren Bedarf an Qualifizierung decken können.⁴⁶⁶

Ob und wie diese neuen Formen betrieblicher Weiterbildung, in denen Betriebe ihren Qualifizierungsbedarf decken, mitbestimmt werden können, wird für die Zukunft der Mitbestimmung von Weiterbildung generell zu einer entscheidenden Frage. Sie stellt sich zentral auf dem betrieblichen Handlungsfeld, auf das ich später noch eingehen möchte.⁴⁶⁷ In diesem Zusammenhang besteht meines Erachtens aber *auch* auf der überbetrieblichen und unternehmensübergreifenden Ebene eine Gefahr:

Weiterbildung hin zu anerkannten Fortbildungsberufen wird im öffentlichen Raum, unter sicherem Einfluss der Gewerkschaften geregelt. Weiterbildung als Kompetenzentwicklung findet dagegen in den Betrieben statt, wo sie sich öffentlich verantworteten, betriebs- und

⁴⁶⁴ a. a. O., S. 18

⁴⁶⁵ BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG, 1999, S. 15

⁴⁶⁶ HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 19

⁴⁶⁷ s. u., 6.3.

unternehmensübergreifenden Mitbestimmungsstrukturen entzieht. Also liegt es für Gewerkschaften nahe, das Berufsprinzip schon deswegen zu verteidigen, weil es ihnen weitergehende Mitbestimmungsrechte sichert als innerbetriebliche Kompetenzentwicklung. Wenn sich das Berufsprinzip aber weiterhin als zu starr für die wirtschaftliche und arbeitsorganisatorische Entwicklung erweist, wenn im Rahmen des zitierten Gesamtkonzepts ein immer geringer werdender Stellenwert zukommt, dann wäre eine solche gewerkschaftliche Defensivstrategie höchstens noch mittelfristig erfolgreich. Denn bei weiterem Absinken der Weiterbildungsprüfungen wird sich irgendwann die Frage nach dem Verhältnis zwischen Mitbestimmungsaufwand und Zielgruppenrelevanz stellen. Bereits bei den aktuellen Bemühungen um die bundesweite Vereinheitlichung der Fortbildungsregelungen zu Personalfachkaufleuten, Fachkaufleuten für Einkauf und Logistik und Bankfachwirten⁴⁶⁸ kann man sich fragen, wem der Aufwand eines Tages zugute kommen wird, wer beispielsweise einmal den Beruf des Bankfachwirts erlernen wollen wird: vom Call Center Agent der Direktbank himmelhoch entfernt, für die Bankkauffrau mit Abitur kaum eine Alternative zum Studium und international fast unbekannt.

Vielleicht bieten dezentral nach regionalem Bedarf ermittelte, überbetrieblich anerkannte Weiterbildungsmodule zeitgemäßere Lösungen für den Zielkonflikt aus Standardisierung und Flexibilität, als das bundeseinheitliche Berufsbilder noch vermögen. Ihr Nachteil ist zunächst sicherlich die „unübersichtliche und weitgehend unsystematische Vielzahl von regionalen Regelungen“⁴⁶⁹. Andererseits könnten hier Informationssysteme wie Datenbanken im Internet und kompetente Beratungsstellen Alternativen zur Zentralisierung optimieren.⁴⁷⁰ Dezentrale und lokale Regulierung erschwert zwar auch den Gewerkschaften die Ausübung ihrer Mitbestimmungsrechte insofern, als dass die von HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF auf der betrieblichen Ebene kritisierte „Unüberschaubarkeit des Handlungsfelds“ „der Abstinenz bei der Einflußnahme auf die Weiterbildung“⁴⁷¹ auch außerbetrieblich Vorschub zu leisten droht. Qualifizierung zu einer kompetenten Mitgestaltung vielfältiger Weiterbildungsregelungen und Beratungsangebote zu regionaler Strategieentwicklung erfordern für die vielen haupt- und ehrenamtlichen Arbeitnehmervertreter in den vielen Berufsbildungsausschüsse und weiteren

⁴⁶⁸ vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG, 1999, S. 173 f.

⁴⁶⁹ HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 22

⁴⁷⁰ vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG, 1999, S. 175

⁴⁷¹ vgl. HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 26

Gremien sicherlich einen erheblichen Aufwand. Doch in diesem Aufwand liegt meines Erachtens ein Schlüssel zu einer zukunftsfähigen überbetrieblichen und unternehmensübergreifenden Mitbestimmung beruflicher Weiterbildung. Zusätzlich gestärkt würde eine regionale, gewerkschaftliche Arbeitnehmer-Interessenvertretung in den Berufsbildungsausschüssen und darüber hinaus gegebenenfalls in weiteren Gremien konsensualer Regionalpolitik durch eine enge Abstimmung – und teilweise auch durch Personalunion - mit Betriebs- oder Personalräten, welche die Akzeptanz öffentlich-rechtlich verantworteter Weiterbildungsmodulen in ihren Betrieben und Dienststellen erhöhen könnten. Denn auf der betrieblichen Ebene ist das Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei der traditionellen Weiterbildung am größten, und wie die neuen Formen betrieblicher Weiterbildung dort und auf der strategisch bedeutsamen Unternehmensebene mitbestimmt werden können, ist meines Erachtens für die Zukunft der Mitbestimmung von Weiterbildung generell von entscheidender Bedeutung.

6.2.2. Tarifverträge als Regelungsinstrumente im Handlungsfeld Weiterbildung

Die originäre Aufgabe kollektiver Arbeitnehmer-Interessenvertretung ist die Gestaltung politischer Rahmenbedingungen. Das gilt nicht nur auf gesamtgesellschaftlicher, gesetzlich geregelter Ebene, sondern auch auf Tarifgebiets- und betrieblicher Ebene. Der Tarifvertrag als Resultat der autonomen Interessenauseinandersetzung zwischen gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmern und verbandlich organisierten Arbeitgebern einer Branche in einer Region (Flächentarifvertrag) ist noch immer der Normalfall der Normsetzung im sozialen Dialog der Bundesrepublik Deutschland⁴⁷². Allerdings wächst die Zahl spezieller Firmentarifverträge und tarifloser, ggf. höchstens durch Betriebsvereinbarungen kollektiv geregelter Arbeitsverhältnisse, weil immer weniger Arbeitgeber in den Arbeitgeberverbänden, die branchenweite Flächentarifverträge anschließen, organisiert sind.⁴⁷³ Zu Fragen der Weiterbildung werden Tarifverträge eher selten geschlossen, dazu überwiegen bei weitem betriebliche Regelungen. So gab es zur Regelung betrieblicher Weiterbildung Anfang der neunziger Jahre

⁴⁷² Lt. IAB-Betriebspanel 1996 für 62 % aller Betriebe

⁴⁷³ vgl. DAÜBLER, 1998, S. 137

...in der gesamten Chemiebranche erst einen Haustarifvertrag, der im Zusammenhang der Arbeitszeitverkürzung abgeschlossen wurde.⁴⁷⁴

Eine aktuelle Analyse des WSI-Tarifarchivs der Hans-Böckler-Stiftung belegt, dass sich an der Zurückhaltung, Weiterbildung tarifvertraglich zu regeln, seitdem wenig geändert hat:

Die Möglichkeiten der Tarifpolitik, eine aktive Qualifizierungs- und Weiterbildungspolitik voranzutreiben, werden bis heute nur unzureichend genutzt. Zwar gibt es zahlreiche zum Teil weitreichende tarifliche Einzelregelungen zu diesem Themenbereich, von einer systematischen und flächendeckenden Förderung der Qualifizierung durch Tarifverträge kann aber bislang nicht gesprochen werden.⁴⁷⁵

Das mag auch an dem vergleichsweise geringen Stellenwert liegen, den Gewerkschaften Fragen der betrieblichen Weiterbildung in vergangenen Jahrzehnten zumaßen. Qualifizierung gilt in frühen Tarifverträgen der sechziger und siebziger Jahre lediglich als ein Instrument zum Schutz vor Entlassung infolge von Rationalisierung, das nachrangig gegenüber den bevorzugten Instrumenten der Arbeitsplatz- und Verdienstsicherung angesehen wird.⁴⁷⁶ Erst als in den siebziger und achtziger Jahren mit dem Einzug der Computertechnologie in die Arbeitswelt auf breiter Front der Erwerb neuer Fähigkeiten im Umgang mit neuer Technologien zur generellen Voraussetzung für Beschäftigungsperspektiven wurde, wurde die gewerkschaftliche Strategie offensiver:

In den Rationalisierungsschutz-Tarifverträgen der „2. Generation“ wurde versucht, die Umschulung als Absicherungsmaßnahme auszubauen. In diesem Zusammenhang sah beispielsweise der Tarifvertrag über rechnergesteuerte Textsysteme (RTS-Tarifvertrag) für die Druckindustrie von 1978 vor, daß die Tarifvertragsparteien auch Gespräche mit der Bundesanstalt für Arbeit führen, um Umschulungsmöglichkeiten in andere Fachberufe für die bedrohten Schriftsetzer zu eruieren. Die Arbeitgeber sollten Zuschüsse zur möglichen AFG-Förderung für die Beschäftigten zahlen, um das Unternehmen aufzustocken.⁴⁷⁷

Infolge wurde Rationalisierungsschutz zum einzigen tariflichen Regelungsgegenstand, der mit Weiterbildung zusammenhängt und für eine große Zahl von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gilt:

In Tarifbereichen mit mindestens 1000 Beschäftigten bestehen derzeit 125 Rationalisierungsschutzabkommen für rund 9,8 Mio. Beschäftigte.⁴⁷⁸

⁴⁷⁴ KÜHNLEIN / PAUL-KOHLHOFF, 1991, S. 145

⁴⁷⁵ WSI-TARIFARCHIV, Pressemeldung vom 28. 8. 2000

⁴⁷⁶ vgl. BAHNMÜLLER, 1995, S. 167

⁴⁷⁷ a. a. O., S. 167 f.

⁴⁷⁸ a. a. O., S. 171

20 Jahre nach dem RTS-Tarifvertrag wurde dessen Ansatz, die Bundesanstalt für Arbeit in Kollektivvereinbarungen zum Rationalisierungsschutz einzubeziehen, vom Gesetzgeber aufgegriffen: Mit dem Dritten Sozialgesetzbuch (§§ 254 ff SGB III) erhielten Betriebsräte zum 1. Januar 1998 ein neues Instrument zur Gestaltung von Weiterbildung und Arbeitsförderung im Rahmen von Vereinbarungen über den Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern infolge einer geplanten Betriebsänderung entstehen („Sozialplänen“). Damit Sozialpläne beschäftigungswirksam genutzt werden können und zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit beitragen, bezuschusst die Bundesanstalt für Arbeit unter bestimmten Voraussetzungen in einem Sozialplan vorgesehene Qualifizierungsmaßnahmen, die der Eingliederung in den Arbeitsmarkt dienen. Der einleuchtende Grundgedanke ist, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von einer Maßnahme, die ihnen Qualifikationen vermittelt, mit denen sie dauerhaft beschäftigt bleiben können, mehr haben, als von einer einmaligen Abfindungszahlung, und dass die Arbeitsämter in einer Art Public-private-partnership Unternehmen, die solche Maßnahmen finanzieren, dafür Zuschüsse gewähren, was es wiederum dem Betriebsrat erleichtert, solche Sozialpläne mit Qualifizierungselementen auszuhandeln. Diese Qualifizierungsmaßnahmen können z.B. zum Ziel haben:

- Feststellung der Leistungsfähigkeit, der Arbeitsmarktchancen, des Qualifikationsbedarfs
- Fortsetzung einer bereits begonnenen Berufsausbildung
- Vorbereitung der Gründung und Begleitung einer selbständigen Existenz
- Förderung der Aufnahme einer Beschäftigung
- *berufliche* Weiterbildung

Träger solcher Maßnahmen ist der Arbeitgeber, der allerdings auch einen externen Bildungsträger oder eine Beschäftigungsgesellschaft mit ihrer Durchführung beauftragen kann. Über weitere Einzelheiten informiert interessierte Unternehmen oder auch Betriebsräte das örtliche Arbeitsamt, detaillierter berät das Landesarbeitsamt, das auch über die Gewährung von Zuschüssen entscheidet.

Der entscheidende Unterschied zwischen dem RTS-Schriftsetzer-Tarifvertrag von 1978 und den §§ 254 ff SGB III von 1998 liegt im Wechsel des kollektiven Subjekts zum einen von der tarifvertragsschließenden Gewerkschaft hin zum Gesetzgeber und zum andern von der tarifvertragsschließenden Gewerkschaft hin zum Betriebsrat. Von wenigen Ausnahmen abgesehen wurde die konkrete Aushandlung von Kollektivverträgen über Weiterbildung im

Zusammenhang mit Rationalisierung und neuer Arbeitsorganisation verbetrieblacht. Entweder werden von Gewerkschaften statt mit den Arbeitgeberverbandsvertretern einer gesamten Branche nur noch mit einzelnen Firmen sogenannte „Haustarifverträge“ ausgehandelt, oder es werden Betriebsvereinbarungen (bzw. Dienstvereinbarungen im öffentlichen Dienst) getroffen.

Ein Beispiel für Haustarifverträge ist der „Tarifvertrag zur sozialen Sicherung bei technischen und arbeitsorganisatorischen Änderungen bei VW“ von 1987. Inhaltlich ist gegenüber früheren Kollektivvereinbarungen zu Qualifizierungsfragen neu, dass

...auch die Gestaltung der Rationalisierungsmaßnahmen selbst Gegenstand verhältnismäßig detaillierter Tarifbestimmungen (ist). So ist festgelegt, daß bei der Einführung neuer und der Änderung bestehender Techniken sowie bei der Änderung der Arbeitsorganisation auf Kündigungen verzichtet wird, die Grundsätze menschengerechter Arbeitsgestaltung eingehalten und dabei die vorhandene Qualifikation gesichert und erweitert werden soll. Der Betriebsrat muß so rechtzeitig informiert werden, daß er seine Vorstellungen noch in den Planungsprozeß des Betriebes einbringen kann. Auf der Grundlage der betrieblichen Personalplanung sind mit dem Betriebsrat "bedarfsgerechte Qualifizierungsprogramme" zu vereinbaren. Weiter ist vorgeschrieben, daß in dem Qualifizierungsprogramm die Maßnahmen nach Ziel, Art, Dauer, Inhalt und Methode zu regeln sind, die Auswahl der für das Qualifizierungsprogramm vorgesehenen Werksangehörigen im Einvernehmen mit dem Betriebsrat erfolgt und die ausgewählten Werksangehörigen frühzeitig über die Qualifizierungsmaßnahmen zu unterrichten sind.⁴⁷⁹

Es gibt einige wenige Flächentarifverträge zur Regelung von Fragen der beruflichen und manchmal auch der politischen bzw. *staatsbürgerlichen Weiterbildung* etwa im Zusammenhang mit Arbeitnehmerweiterbildungs- oder Bildungsurlaubsgesetzen, so z. B. über branchenspezifische Fortbildungsregelungen in der Bauwirtschaft oder über Aus- und Fortbildung von Beschäftigten in der Sozialversicherung.⁴⁸⁰ In Einzelhandel, Metallindustrie und Bankgewerbe wurden Tarifverträge mit dem Ziel der *Frauenförderung* abgeschlossen, die für diesen Zweck das Mittel betriebliche Weiterbildung vorsehen und insbesondere Fort- und Weiterbildung während des Erziehungsurlaubs zur Erleichterung der Wiedereingliederung regeln.⁴⁸¹ In einigen vornehmlich ostdeutschen Metall-Tarifbezirken gab es in den neunziger Jahren eine Verknüpfung von *Rationalisierungsschutz-Tarifverträgen mit Strukturpolitik*, in denen im wesentlichen ein befristetes Verbot arbeitgeberseitiger Kündigungen infolge von Umstrukturierungsmaßnahmen mit der Verpflichtung zu Kurzarbeit

⁴⁷⁹ a. a. O., S. 169

⁴⁸⁰ vgl. a. a. O., S. 170

⁴⁸¹ vgl. a. a. O., S. 170

in Verbindung mit betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen verknüpft wurde.⁴⁸² Für die Land- und Forstwirtschaft vereinbarten die Tarifpartner 1992 sogar einen Tariffonds zur Finanzierung von Beschäftigungsgesellschaften und Aus- und Fortbildungsmaßnahmen.⁴⁸³ §§ 254 ff SGB III bedeuten inzwischen eine staatliche Unterstützung der Ziele von Tarifverträgen, wie sie in den letzten beiden Beispielen zum Ausdruck kommen, und eine Erleichterung ihrer Umsetzung. Bahnmüller moniert generell das Fehlen tariflicher Spezialbestimmungen für "qualifikatorisch benachteiligte Gruppen wie un- und angelernte Beschäftigte oder ausländische ArbeitnehmerInnen".⁴⁸⁴

Welche Probleme die Regelung von betrieblicher Weiterbildung und Qualifizierung mit dem allgemeinen Instrument des Flächentarifvertrags gegenüber dem betrieblichen Spezialinstrument der Betriebsvereinbarung aufwirft, zeigt exemplarisch der bisher von seinem räumlichen und persönlichen Geltungsbereich her bedeutendste und meines Wissens sachlich ambitionierteste Qualifizierungstarifvertrag, der Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag I für die Metallindustrie in Baden-Württemberg. Er bestimmt, dass regelmäßig der Qualifizierungsbedarf zu ermitteln ist - und zwar unter Berücksichtigung der Qualifizierungsinteressen der Beschäftigten – dass daraus jährlich ein Qualifizierungsplan zu erstellen und mit dem Betriebsrat abzustimmen ist und definiert als Ziel aller Qualifizierungsmaßnahmen für die Beschäftigten, dass sie „bezogen auf ihre bisherige Tätigkeit eine andere, gleichwertige Arbeitsaufgabe, eine zusätzliche gleichwertige Arbeitsaufgabe oder eine höherwertige Arbeitsaufgabe ausführen können“. Er grenzt Qualifizierungsmaßnahmen definitorisch ab gegenüber allgemeiner Weiterbildung, beruflicher Fortbildung und ständigen Qualifikationsanpassungen im Sinne betrieblicher Unterweisung. Er verknüpft Qualifizierung starr mit Entlohnung, indem er vorschreibt, dass jeder nach einer Qualifizierungsmaßnahme Anspruch auf Höhergruppierung oder eine dreiprozentige Lohn- oder Gehaltszulage hat. Und er schreibt fest, dass Qualifizierung (einschließlich von Reisen zu Qualifizierungsmaßnahmen) Arbeitszeit ist und dass der Arbeitgeber alle direkten und indirekten Qualifizierungskosten zu tragen hat. Die Umsetzung dieses Tarifvertrages hat seit seinem Abschluss 1988 einige Probleme bereitet, die BAHNMÜLLER in Präsentation einer Studie über die Umsetzung der

⁴⁸² vgl. a. a. O., S. 170

⁴⁸³ vgl. a. a. O., S. 171

⁴⁸⁴ a. a. O., S. 171

Qualifizierungsbestimmungen dieses Tarifvertrags von BAHNMÜLLER / BISPINCK / SCHMIDT benennt:⁴⁸⁵ Einigen Arbeitgebern geht die Mitbestimmung betrieblicher Weiterbildung durch den Betriebsrat zu weit, obwohl damit lediglich bereits in §§ 96 ff Betriebsverfassungsgesetz gewährte Mitwirkungsrechte des Betriebsrats tarifvertraglich konkretisiert werden. Die meisten befragten Unternehmen bevorzugen hauseigene Regelungen, die in Einzelheiten vom Tarifvertrag abweichen. Besonders der dreiprozentige Entgeltzuschlag nach Qualifizierungsmaßnahmen wird mit Zustimmung der meisten Betriebsräte einfach nicht gezahlt. Außerdem sehen viele Unternehmer in dem Tarifvertrag lediglich einen bürokratischen Zwang, dem sie sich unterwerfen, indem sie die Qualifizierungsbedarfserhebung, die jährliche Beratung über Qualifizierung mit dem Betriebsrat und die Aufstellung des Qualifizierungsplans zwar formal korrekt, aber als inhaltsleeres Ritual praktizieren. Auf der anderen Seite nehmen viele Betriebsräte den Tarifvertrag nicht ernst, tolerieren die Ignoranz seiner Bestimmungen oder beschränken sich ihrerseits auf seine formale Erfüllung insbesondere durch Gespräche mit dem Arbeitgeber über dessen Qualifizierungsplan, ohne selbst etwa durch eigene Erhebung der Qualifizierungsbedürfnisse der Beschäftigten oder gar die Aufstellung eigener Pläne die strategische Initiative zu ergreifen. Da verwundert es nicht, dass in den meisten untersuchten Betrieben tatsächlich weder ein Qualifizierungsplan aufgestellt wurde, noch ein dreiprozentiger Entgeltzuschlag nach Qualifizierungsmaßnahmen gezahlt wurde, noch der Qualifizierungsbedarf regelmäßig ermittelt und mit dem Betriebsrat beraten wurde. Das wirft die Frage auf, welchen Sinn ein Tarifvertrag überhaupt noch macht, der über Jahre hinweg in den meisten Betrieben folgenlos ignoriert werden kann und ignoriert wird. BAHNMÜLLER meint, „daß die feststellbaren Effekte der Qualifizierungsbestimmungen des Tarifvertrags vor allem darin liegen, das Thema der Qualifizierung und Weiterbildung auf betrieblicher Eben in die Diskussion gebracht zu haben.“⁴⁸⁶

Doch wenn ein Tarifvertrag nicht mehr am Ende einer kollektiven Auseinandersetzung als Norm steht, die in der Regel eingehalten wird und gegen deren Missachtung mit Sanktionen vorgegangen wird, sondern wenn er stattdessen nur noch Anregung der Diskussion ist, deren Ergebnis er eigentlich festschreiben soll, dann stellt sich die Frage, ob nicht die Betriebsvereinbarung, die nur zustande kommt, wenn die betrieblichen Akteure sie wollen,

⁴⁸⁵ a. a. O., S. 172 ff.

⁴⁸⁶ a. a. O., S. 178

weil sie ihr Thema ernst nehmen, zum funktionaleren Instrument der kollektiven Regelung betrieblicher Weiterbildung wird.

BAHNMÜLLER hält dem Tarifvertrag in seiner Zusammenfassung der bisherigen Umsetzungserfahrungen lediglich noch zugute, dass er „die Arbeitgeberseite stärker verpflichtet, sich mit Qualifizierungs- und Weiterbildungsfragen zu beschäftigen.“⁴⁸⁷ Im Folgenden macht er dann die wesentlichen Umsetzungsprobleme auf der Ebene der betrieblichen Akteure deutlich: Personalmanager mit Interesse an Weiterbildung oder gar hauptamtliche Weiterbildner fehlen in den meisten Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten; eine „schriftlich fixierte Personalplanung“ kennt generell nur eine Minderheit der Betriebsräte. Er nennt noch einen weiteren Grund, warum die Unterstützung von Betriebsräten bei der Entwicklung eigener, betriebsbezogener Handlungsstrategien im Feld der Weiterbildungsgestaltung mehr versprechen kann als die Aushandlung von Flächen-Weiterbildungstarifverträgen:

Das diesbezügliche Resümee lautet deshalb: Betriebsräte sind auf eine stabile Infrastruktur auf der anderen Seite angewiesen. Sie brauchen auf der Managementseite Ansprech- und Kooperationspartner, die ihrerseits innerbetrieblich durchsetzungsfähig sind. Schwache und eher vorsichtige Personalleitungen des traditionellen Verwaltertyps mögen zwar in anderen Fragen ein "leichterer Gegner" sein, in Sachen Weiterbildung dürfte dies die entgegengesetzte Wirkung zeitigen. Eine Unterstützung bzw. Stärkung der Position der Personal - bzw. Weiterbildungsabteilung wird sich mittel- und langfristig auszahlen. Darüber hinaus bedarf es auch der Bündnispartner in anderen betrieblichen Bereichen, insbesondere in den Fachabteilungen, in der Werkstatt usw. Dort sitzen nicht nur die Fachleute, deren inhaltliche Kompetenz und Initiative hilfreich und oft unverzichtbar ist, sondern zugleich auch jene Vorgesetzten und Führungskräfte, die im Zweifelsfall als "Blockierer" so manche Weiterbildungsaktivität behindern können. Wenn es hier gelingt, zu Koalitionen zu kommen, gegebenenfalls zunächst in solchen Fragen, die auch aus betrieblicher Sicht grundsätzlich als verbesserungsbedürftig angesehen werden, bieten sich Ansatzpunkte für weitergehende Initiativen.⁴⁸⁸

Arbeitskampf, Tarifverhandlungen und -verträge sind bewährte Instrumente in konfliktorischen kollektiven Auseinandersetzungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Im Kontext von Weiterbildung regeln Tarifverträge, wie zu Eingang dieses Kapitels beschrieben, Rationalisierungsschutz, Frauenförderung oder Verfahren der Teilnehmerauswahl für traditionelle Formen betrieblicher Weiterbildung. Doch scheint mir generell fraglich, inwieweit betriebliche Weiterbildung *infolge neuer, partizipativer Formen der Arbeitsorganisation* mit konfliktorischen Instrumenten branchenweit in der Fläche erreicht oder verbessert werden kann. Gegen ein traditionelles autoritäres Management, das

⁴⁸⁷ a. a. O., S. 178

⁴⁸⁸ BAHNMÜLLER, 1995, S. 187

tayloristische Formen der Arbeitsorganisation beibehalten will, können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch kollektiv keine strategische Partizipation und keine lernförderlichen Arbeitsbedingungen erzwingen. Selbst wo dies, wie im oben beschriebenen Beispiel des baden-württembergischen Metalltarifvertrags, de jure zu gelingen schien, weil Arbeitgeberverbandsvertreter einen Tarifvertrag unterzeichneten, der die Aufstellung von Qualifizierungsplänen unter Berücksichtigung der Qualifizierungsinteressen vorschreibt, ließ sich de facto der Ignoranz ablehnender Unternehmer und Manager nichts entgegensetzen.⁴⁸⁹ Letztlich bestimmt in unserer Wirtschaftsordnung immer noch der Unternehmer die Strategie seines Unternehmens, und der folgen dann die Unternehmensstrukturen.⁴⁹⁰ Erst wenn der Unternehmer bzw. sein Management es *betriebswirtschaftlich* für geboten halten, Arbeitnehmer an der Gestaltung ihrer Arbeitsorganisation zu beteiligen, ist es möglich und dann allerdings auch schon aus der partizipativen Logik heraus nötig, die Art und Weise dieser Mitgestaltung mit den Arbeitnehmern gemeinsam zu vereinbaren. Diese Grundsatzentscheidung fällt nicht auf der Ebene einer gesamten Branche, sondern auf der Ebene einzelner Unternehmen und Betriebe. Wenn sie dort getroffen wurde, werden betrieblich auch Vereinbarungen über die Gestaltung von Weiterbildung möglich. Bei deren Aushandlung und bei deren Umsetzung in betriebliche Praxis sind die zitierten Personalleitungen, die an partizipativer Arbeitsorganisation interessierten Teile des Managements, dann nicht mehr Gegenspieler, sondern „Kooperationspartner“ des Betriebsrats, deren „Durchsetzungsfähigkeit“ und „Stabilität“ gegenüber „antipartizipatorischen“, an Konzepten maximaler kurzfristiger Gewinnsteigerung (wie Shareholder value) ausgerichteten Teilen des Managements dann auch Arbeitnehmerinteressen zugute kommen. Der Betriebsrat kann diese Kooperation stärken. Auf der Basis seiner betriebsverfassungsrechtlich abgesicherten Befugnis zur Mitwirkung an der betrieblichen beruflichen Bildung und in Kenntnis der Weiterbildungsbedürfnisse der Beschäftigten⁴⁹¹ kann er dann – eigene Kompetenz vorausgesetzt - Strategien betrieblicher Weiterbildung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung mitgestalten und günstigenfalls auch initiieren.

⁴⁸⁹ vgl. a. a. O., S. 174 ff.

⁴⁹⁰ vgl. HOPFENBECK, S. 655 ff.

⁴⁹¹ vgl. KOMMIT, 1999 (7)

So scheint meines Erachtens auch in absehbarer Zukunft die Betriebsvereinbarung mit ihrer spezifischen Flexibilität für die jeweiligen Interessen der betrieblichen Akteure das wesentliche Instrument zur kollektiven Regelung betrieblicher Weiterbildung zu bleiben. Bevor darauf im Kapitel 6.3. näher eingegangen wird, soll jedoch mit der Unternehmensmitbestimmung noch eine Handlungsebene beleuchtet werden, die zwischen der Branchenebene des Flächentarifvertrags und dem einzelnen Betrieb liegt.

6.2.3. Unternehmensmitbestimmung

Immer mehr Fragen, die für die Weiterbildung von grundsätzlicher Bedeutung sind, werden weder an der betrieblichen Basis noch allgemein auf der politischen Bühne diskutiert und entschieden, sondern explizit oder implizit durch strategische Unternehmensentscheidungen. Dabei handelt es sich um so unterschiedliche und doch zusammenhängende Fragen wie den unterschiedlichen Stellenwert von Qualifikation und Weiterbildung in globalen „fordistischen“ und „toyotistischen“ Unternehmensstrategien⁴⁹², die Partizipation oder Exklusion marginalisierter Bevölkerungsgruppen an bzw. von lebensbegleitendem Kompetenzerwerb an betrieblichen Lernorten oder die unternehmensübergreifende Akzeptanz von Kompetenzen und Bildungsabschlüssen auf dem Arbeitsmarkt. Unternehmensentscheidungen, die solche Fragen beeinflussen oder entscheiden, sind beispielsweise Entscheidungen über Investitionen in Rationalisierungstechnologie und Kompetenzentwicklung oder in die Abwanderung zu Niedriglohnstandorten, über die Kurz- oder Mittelfristigkeit des Return on invest, über Qualifizierungsprogramme für Ungelernte oder über unternehmensinternes Qualifikations- und Kompetenzbenchmarking ungeachtet nationaler Bildungspolitik und -abschlüsse. Allgemein gilt:

Betriebliche Weiterbildung wird aus betrieblicher Sicht zu einem strategischen Instrument der Bewältigung des betrieblichen Modernisierungsprozesses.⁴⁹³

Auf der Ebene des Arbeitsplatzes und auch noch auf der Ebene der meisten Betriebsräte sind Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an solchen Entscheidungen nicht beteiligt, sondern sie werden erst von den Umsetzungen solcher Entscheidungen betroffen; sie können ihre Interessen dann höchstens in defensiver Reaktion auf die entschiedenen

⁴⁹² vgl. DÖRRE, 1999, S. 308 ff.

⁴⁹³ HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 28

Strategien wahrnehmen. Auf der gesellschaftlichen Ebene wird es immer weniger als Aufgabe staatlicher Politik angesehen, sich in unternehmerische Entscheidungen einzumischen, darin sind sich inzwischen Liberale, Neoliberale, Konservative und „neue“ Sozialdemokraten einig.⁴⁹⁴ Zwischen der betrieblichen Ebene, wo mehr reagiert und umgesetzt als entschieden wird, und der Sphäre staatlicher Gesetzgebung liegt die überbetriebliche Unternehmensebene, auf der das Management strategische Entscheidungen trifft. Dieses Management wird in großen Kapitalgesellschaften – und die sind in den genannten Fragen maßgeblich - von einem Aufsichtsrat überwacht.⁴⁹⁵ In der Bundesrepublik Deutschland haben die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf dieser Ebene des Aufsichtsrats ein Mitbestimmungsrecht, ihre Repräsentanten stellen je nach Beschäftigtenzahl die Hälfte oder ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder.⁴⁹⁶ Diese sehr spezielle Arena von Konfliktpartnerschaft soll im Folgenden näher dargestellt werden.

Mit dem Bericht der KOMMISSION MITBESTIMMUNG von 1998 liegt auch die seit langem umfangreichste empirische Bestandsaufnahme der Mitbestimmung auf Unternehmensebene vor. Danach ist Mitbestimmung für die Konfliktpartner der Wirtschaft von einer vom Gesetzgeber verordneten Institution, die je nach eigener Position als zu dirigistisch oder als nicht paritätisch kritisiert wird, zu einem allseits akzeptierten „Element der Selbstorganisation der Gesellschaft, die der Staat ermöglichen muss und zu der die Tarifparteien beitragen müssen“⁴⁹⁷, geworden. Mitbestimmung gilt als ein positiver Faktor innerhalb des deutschen Modells von Arbeitsbeziehungen, weil sie in der internationalen Unternehmenskonkurrenz von Vorteil ist, weil sie dazu beiträgt, Modernisierungsprozesse Schritt für Schritt unter Beteiligung aller bewältigen zu können - in dem Maße, wie die überlegene wirtschaftliche Leistungsfähigkeit mitbestimmter Unternehmen als Erfolg der Mitbestimmung herausgestellt wird, tritt allerdings der Gedanke von der Mitbestimmung als industriellem Bürgerrecht in den Hintergrund.⁴⁹⁸

⁴⁹⁴ vgl. GIDDENS, 1999; STREECK, 1998

⁴⁹⁵ vgl. § 111 AktG; § 77 BetrVG 1952

⁴⁹⁶ vgl. §§ 1; 7 MitbestG; § 77 BetrVG 1952

⁴⁹⁷ STREECK, 1998, S. 16

⁴⁹⁸ vgl. a. a. O.

In den mitbestimmten Aufsichtsräten sind die Akteure auf Arbeitnehmerseite neben einer Minderheit von Gewerkschaftssekretären im wesentlichen Betriebsräte. Während die Gewerkschaftsvertreter vom Mitbestimmungsgesetz verlangt werden⁴⁹⁹, gelangen die Betriebsräte in die Aufsichtsräte, weil sich häufig die selben Personen zur Wahl einmal zum Betriebsrat und dann zum Aufsichtsrat stellen und von den wahlberechtigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in beide Gremien gewählt werden. Überbetriebliche Mitbestimmung auf Unternehmensebene verschafft so einem Teil der Mitglieder von Betriebsräten Partizipationsrechte auf einer herausgehobenen strategischen Ebene. Partizipation bedeutet hier Teilnahme an Entscheidungen,⁵⁰⁰ die nicht mit der Bestimmung der Entscheidung verwechselt werden darf. Die KOMMISSION MITBESTIMMUNG stellt hierzu fest:

Die Strategie der Unternehmen, die der Mitbestimmung unterliegen, wird von ihren Vorständen und Anteilseignern bestimmt und nicht von den Arbeitnehmervertretern. Allerdings bietet die Mitbestimmung allen Beteiligten weitreichende Möglichkeiten der Information und Konsultation, die in vielen Unternehmen extensiv genutzt und in den Dienst der Konsensbildung gestellt werden. Ferner ermöglicht die Mitbestimmung den Arbeitnehmern, ihr Interesse an einer langfristig angelegten Personalpolitik des Unternehmens wirksam zur Geltung zu bringen. Die große Mehrzahl der Entscheidungen im Aufsichtsrat werden einstimmig getroffen.⁵⁰¹

Die übliche Einstimmigkeit verweist auf das Konsens- und Kooperationsmodell, dem die Mitbestimmung nicht nur in den Aufsichtsratssitzungen gefolgt ist, sondern das sie auch in den Arbeitsbeziehungen vieler mitbestimmter Unternehmen geprägt hat:

Sie hat insbesondere den breiten Einsatz nicht-hierarchischer und informationsintensiver Führungsmethoden und die Entstehung kooperativer Unternehmenskulturen nachhaltig gefördert. Wo Mitbestimmung von beiden Seiten in diesem Sinn verstanden worden ist, hat sie zum Nutzen aller Beteiligten zum Unternehmenserfolg beigetragen. Die zukünftige Entwicklung der Mitbestimmung muß dem *Leitbild einer kooperativen, dezentralisierten, beteiligungsorientierten und informationsintensiven Unternehmenskultur* verpflichtet sein⁵⁰²

Die Zahl der nach dem Mitbestimmungsgesetz quasi paritätisch mitbestimmten großen Unternehmen stieg von 575 im Jahr 1991 auf 728 im Jahr 1996, obwohl die Zahl der Großunternehmen im verarbeitenden Gewerbe bis 1995 auf 323 sank.⁵⁰³

⁴⁹⁹ vgl. § 7 Abs. 2 MitbestG

⁵⁰⁰ vgl. DÖRRE, 1996, S. 7

⁵⁰¹ KOMMISSION MITBESTIMMUNG, 1998, S. 95

⁵⁰² a. a. O., S. 113, Hervorhebungen im Original

⁵⁰³ vgl. KOMMISSION MITBESTIMMUNG, 1998, S. 45

Damit liegt die Zahl der mitbestimmten Unternehmen heute mehr als doppelt so hoch wie die der Großunternehmen im verarbeitenden Gewerbe.⁵⁰⁴

Die KOMMISSION MITBESTIMMUNG erklärt diese Tendenz erstens mit der Vermehrung von Aufsichtsräten durch Umstrukturierungen, die aus einer AG mehrere werden lassen – so bilde die 1986 noch ohne eigene Rechtsform zur Daimler-Benz AG gehörende debis AG dort 1996 einen Konzern im Konzern mit mehreren mitbestimmten Aufsichtsräten bei sich und ihren Tochterfirmen – und zweitens mit der Privatisierung von Post, Bahn und kommunalen Nahverkehrsunternehmen.⁵⁰⁵ Beide Trends verweisen auch auf eine anhaltende Zunahme von Unternehmen des Dienstleistungssektors bei den mitbestimmten Kapitalgesellschaften. Die KOMMISSION MITBESTIMMUNG weist diese Überlegung zwar zurück:

Der Anstieg der Zahl der mitbestimmten Unternehmen ist entgegen einer möglichen Vermutung wahrscheinlich nicht durch eine Zunahme der Zahl der mitbestimmungspflichtigen Unternehmen im Dienstleistungssektor zu erklären.⁵⁰⁶

Diese Aussage wird aber lediglich mit dem Satz begründet:

Zwischen 1989 und 1995 stieg die Zahl der mitbestimmten Unternehmen im Organisationsbereich der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen um 47 Unternehmen; im Organisationsbereich der Industriegewerkschaft Metall betrug der Anstieg jedoch 57 Unternehmen.⁵⁰⁷

Nun ist aber der Dienstleistungssektor sehr viel größer als der Organisationsbereich der Gewerkschaft HBV. Zwar organisiert die nicht nur in den Branchen ihres Akronymes Handel, Banken und Versicherungen, sondern auch darüber hinaus ein weites Spektrum privater Dienstleister von Spielbanken bis zum Facility Management. Doch Dienstleistungsgewerkschaften sind ebenfalls die Deutsche Angestellten-Gewerkschaft, die Deutsche Postgewerkschaft, die Industriegewerkschaft Medien mit ihrem Organisationsbereich außerhalb der Druckindustrie und die Gewerkschaft ÖTV; gemeinsam mit der Gewerkschaft HBV arbeiten diese vier Gewerkschaften derzeit an ihrem Zusammenschluss zur Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft. Daneben organisieren

⁵⁰⁴ a. a. O.

⁵⁰⁵ a. a. O., S. 46

⁵⁰⁶ a. a. O., S. 47

⁵⁰⁷ a. a. O.

weitere Gewerkschaften öffentliche und private Dienstleister etwa in Erziehung und Wissenschaft, Polizei oder Bahn. Außerdem sind gerade die im Bericht der KOMMISSION MITBESTIMMUNG explizit genannten neuen mitbestimmten Aktiengesellschaften wie die debis AG, die aus metallverarbeitenden Großunternehmen hervorgingen, auch als Dienstleister innerhalb des DGB bis auf weiteres im Organisationsbereich der Industriegewerkschaft Metall verblieben. Solche Unternehmen zählen zu den zitierten 57 neuen Unternehmen im IG-Metall-Bereich, müssten aber dem sekundären Sektor abgezogen und dem tertiären Sektor hinzugerechnet werden. Auch bei Aktiengesellschaften wie der Daimler-Benz Aerospace AG, deren Name noch etwas mehr mit Metallverarbeitung oder wenigstens mit industrieller Produktion zu tun zu haben scheint, wird heute mehr Geld mit Blaupausen als mit Montage verdient, ohne dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Luft- und Raumfahrtforschung und –entwicklung deswegen der Gewerkschaft HBV beiträten. Schließlich berichtet die KOMMISSION MITBESTIMMUNG von 41 neu dem Mitbestimmungsgesetz unterliegenden Unternehmen aus dem Organisationsbereich der Gewerkschaft ÖTV „hauptsächlich aufgrund der Überführung kommunaler Unternehmen in eine private Rechtsform“, ⁵⁰⁸ von denen manche wahrscheinlich auch in geringem Ausmaß Energie produzieren, die aber zum allergrößten Teil Dienstleistungen wie Personentransport, Energiehandel und Abfallentsorgung erbringen.

Bei diesen Dienstleistern ist eine weitere Entwicklung meines Erachtens interessant für die Zukunft der Mitbestimmung insgesamt:

Hinzu kommt, daß bei der Umstrukturierung öffentlicher Unternehmen den Gewerkschaften häufig die paritätische Besetzung der Aufsichtsräte vertraglich zugesichert wird, etwa durch Stimmbindungsverträge bei Aktiengesellschaften oder durch Änderungen im Gesellschaftervertrag bei GmbHs, auch wenn die entstehenden Unternehmen die für die Mitbestimmung nach dem Gesetz von 1976 erforderliche Größe nicht erreichen. ⁵⁰⁹

Das spricht für die These von STREECK, dass Mitbestimmung jetzt und in Zukunft weniger auf den Zwang staatlicher Gesetze als auf freiwillige Vereinbarungen im Konsens der Tarifparteien angewiesen ist. ⁵¹⁰ Beispiele für Unternehmensmitbestimmung auf freiwilliger Basis finden sich außerhalb des öffentlichen Dienstleistungssektors:

⁵⁰⁸ a. a. O.

⁵⁰⁹ a. a. O.

⁵¹⁰ vgl. STREECK, 1998, S. 16

Einige Tendenzunternehmen räumen ihrer Belegschaft freiwillig oder vertraglich Sitze im Aufsichtsrat ein, so etwa die Bertelsmann AG und Gruner und Jahr.⁵¹¹

1996 arbeiteten in Unternehmen, die dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 unterlagen, etwa 5,2 Millionen Menschen.⁵¹² Das waren zwar weniger als 15 % aller in Deutschland Erwerbstätigen,⁵¹³ es wurde ja darauf hingewiesen, dass die allermeisten Arbeitsplätze bei kleineren und mittleren Unternehmen bestehen⁵¹⁴. Jedoch wirken sich die strategischen Entscheidungen der mitbestimmten Großkonzerne auch an den Arbeitsplätzen vieler Unternehmen aus, die nicht zu den Konzernen gehören, sich aber als Lieferanten, als Tarifverbandspartner, als kleinere Wettbewerber oder sonstwie an den Großen orientieren müssen. So gesehen sind die mitbestimmten Unternehmen Trendsetter. Ihre Strategien wie Lean production oder „Glokalisierung“⁵¹⁵ beeinflussen die Organisation von Arbeit und damit den Stellenwert und die Formen von Weiterbildung in ihren Branchen und darüber hinaus, große Schlüsselunternehmen bilden „industrielle Komplexe“⁵¹⁶.

Die fokalen Unternehmen agieren gewissermaßen als „Spinnen“ in einem verzweigten Beziehungsnetz. Sie sind am besten positioniert, um die vielfältigen Abhängigkeiten und Aushandlungen zu managen. Um das jeweilige Unternehmen herum sind mindestens fünf weitere Akteursgruppen platziert: zum fokalen Unternehmen gehörende wie auch organisatorisch selbständige Zulieferer; formell selbständige oder in das Schlüsselunternehmen integrierte Handels- und Marketingorganisationen; die Beschäftigten des Schlüsselunternehmens mit ihren individuellen und kollektiven Arbeitsinteressen, gleich ob sie durch betriebliche Interessenvertretungen und/oder Gewerkschaften repräsentiert werden oder nicht; die Finanziere (Banken, Pensionsfonds, „parent companies“) sowie die politischen Institutionen und Regierungen auf lokaler, regionaler, nationaler und gegebenenfalls auch supranationaler Ebene.⁵¹⁷

Auf die Bedeutung von strategischen Unternehmensentscheidungen für einen „neuen Typ von Weiterbildung“ verweisen auch HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF:

⁵¹¹ KOMMISSION MITBESTIMMUNG, 1998, S. 47

⁵¹² vgl. a. a. O., S. 48

⁵¹³ www.statistik-bund.de/basis/d/erwerb/erwerbtat1.htm v. 15. 11. 2000 ; eigene Berechnung

⁵¹⁴ vgl. o., 5.1.

⁵¹⁵ vgl. DÖRRE, 1999, S. 309

⁵¹⁶ vgl. a. a. O., S. 306

⁵¹⁷ a. a. O., S. 307

Weiterbildung scheint ein immer wichtigeres Instrument zur Bewältigung betrieblicher Modernisierungsprozesse zu werden. Damit werden die jeweiligen Managementstrategien und ihre Umsetzung in spezifische Formen der Arbeitsorganisation entscheidend für die Bestimmung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs und die einzubeziehenden Zielgruppen.⁵¹⁸

Den Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsräten von Großunternehmen kommt auf solchen Handlungsfeldern eine politische Verantwortung zu, die weit über ihre Wählerschaft im Unternehmen hinausreicht. Auch deswegen ist es meines Erachtens sinnvoll, dass in Unternehmen ab 20.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern drei Aufsichtsratsmitglieder von Gewerkschaften gestellt werden, die sowohl im Unternehmen vertreten als auch allgemeinen Arbeitnehmerinteressen verpflichtet sind.⁵¹⁹ Dabei bleibt der Aufsichtsrat ein Kontrollgremium für das Unternehmen, er kontrolliert schließlich die Geschäftsführung und nicht die Eigentümer. Arbeitnehmervertreter können im Aufsichtsrat aber nach strategischen Schnittmengen von Interessen suchen, die sowohl dem Unternehmen als auch seinen Beschäftigten als auch darüber hinaus der Arbeitnehmerschaft und Bevölkerung nutzen. Eine Voraussetzung hierfür ist auch auf dieser Ebene eine partizipative Unternehmenskultur, dazu gehören Arbeitgeber, die in externen Gewerkschaftern im Aufsichtsrat nicht nur eine Effektivitätsbremse sehen. So empfiehlt auch die KOMMISSION MITBESTIMMUNG:

Die Präsenz von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat steht einer effektiven Ausübung der Kontrollfunktion des Aufsichtsrats vor allem dann nicht im Wege, wenn in dem betreffenden Unternehmen eine Vertrauenskultur besteht, die es den Arbeitnehmervertretern ermöglicht, ihre Mitbestimmungsrechte nicht schematisch und formalistisch wahrzunehmen. Zu ihrer Entstehung kann die in zahlreichen erfolgreichen Unternehmen und Unternehmensgruppen bereits geübte Praxis beitragen, alle Aufsichtsratsmitglieder einschließlich der Arbeitnehmervertreter laufend in zahlreicheren Sitzungen als gesetzlich vorgeschrieben und über die gesetzlich geforderten Inhalte hinaus zu informieren. Freilich setzt eine solche Praxis voraus, daß das gegenseitige Vertrauen in keiner Weise gestört wird.⁵²⁰

Andererseits gibt auch so etwas wie eine gewerkschaftliche Misstrauenskultur, zu der LEMINSKY schreibt:

Das traditionelle Weltbild zeigt sich aber auch in jenem gewissen Mißtrauen der Gewerkschaften gegenüber den Betriebsräten, das unterstellt, daß betriebliche Sonderwege die gesamtgesellschaftliche Solidarität zerstören könnten. Entsprechend wehrten sich die Gewerkschaften lange Zeit gegen eine überwiegend betriebliche Vertretung auf der Arbeitnehmerbank in den Aufsichtsräten.⁵²¹

⁵¹⁸ HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 28

⁵¹⁹ vgl. § 7 MitbestG

⁵²⁰ KOMMISSION MITBESTIMMUNG, 1998, S. 117

⁵²¹ LEMINSKY, 1998, S. 43

LEMINSKY spricht in diesem Zusammenhang auch von einem „überholten Weltbild“ der Gewerkschaften. Überholt und relativ erfolgreich nur unter den Bedingungen der tayloristischen Massenproduktion sei es, weil es bestimmt war und ist:

durch ein Systemdenken..., in dem vor allem der Staat soziale Gerechtigkeit über die Gesetzgebung sichern sollte, während die Gewerkschaften über die Tarifpolitik Gleichberechtigung und Gleichheit aller Arbeitnehmer sicherstellten.

...

Es kann die Wirklichkeit nicht mehr abbilden und sie deshalb mit den überkommenen Mitteln auch nicht mehr gestalten. Tarifpolitik und Mitbestimmung können ihre neuen Aufgaben mit den althergebrachten Mitteln nicht länger erfüllen. Sie müssen sich mit Problemen auseinandersetzen, für die sie eigentlich nicht konstruiert sind, wie etwa Beschäftigungs- und Standortsicherung.⁵²²

Für die erfolgreiche und solidarische Gestaltung der Zukunft sei eine ergebnisorientierte und „neuartige Verknüpfung von Tarifpolitik, Betriebsverfassung und Unternehmensmitbestimmung“ als „Werkstatt des Wandels“ gefragt.⁵²³ Bei dieser Neukonstituierung von Arbeitsbeziehungen sollen formale Verfahrensfragen in den Hintergrund gegenüber inhaltlichen Zielvorstellungen treten:

Denn wenn nicht deutlich wird, was man denn mit der Mitbestimmung konkret bewegen will und wofür sie gut sein soll, dann kann sie keine Zukunft haben. Die bloße Auseinandersetzung um Paritäten, Wahlverfahren, Sitzverteilungen usw. - so wichtig sie ist - hat zwar die Experten bewegt, aber noch niemals mobilisierende Kraft entfaltet, wenn sie nicht in einen inhaltlichen Zusammenhang gestellt wird.⁵²⁴

Solche inhaltlichen Zusammenhänge sieht LEMINSKY unter anderem bei Standort-sicherungsverträgen, neuen Formen der Arbeitszeitverkürzung und Arbeitsverteilung, der Sicherung von Ausbildungsplätzen durch betriebsübergreifende Lösungen oder der Verbindung von Arbeit, Qualifizierung und Sozialhilfe. Ein Beispiel für erfolgreiches strategisches Agieren von Arbeitnehmervertretern auf solchen Feldern im Aufsichtsrat bietet die Auseinandersetzung um den Ausbau des Internationalen Technischen Entwicklungszentrums der Adam Opel AG in Rüsselsheim, in deren Verlauf die Arbeitnehmerbank sich sogar gegen personalpolitische Strategien der Konzernspitze von General Motors durchsetzen konnte.⁵²⁵

⁵²² a. a. O.

⁵²³ a. a. O., S. 46

⁵²⁴ a. a. O.

⁵²⁵ vgl. GESTERKAMP, 1998

Aber das sind auch Themen, mit deren verwirrender Vielfalt sich Gewerkschaften noch schwer tun:

Denn in ihrem Weltbild ist Vielfalt, Differenzierung, Flexibilität und Veränderung oft mehr ein Störfaktor für die Herstellung von Gleichheit als eine Chance zur aktiven Gestaltung neuer Lebens- und Arbeitsbedingungen gewesen. Dazu kommt: Eine über lange Zeit erfolgreiche Strategie, deren Bestandsbedingungen nun aber entfallen sind, erschwert die Wahrnehmung und das Beschreiten neuer Wege.⁵²⁶

Doch dies sind eben auch Themen, die „an die Vielfalt der Realentwicklungen anknüpfen“⁵²⁷, und auch auf diesen Handlungsfeldern gehe es „um eine Dynamisierung von Arbeits- und Lebensformen“⁵²⁸ mit dem Ziel:

Jeder muß die gleichen Chancen auf Beschäftigung und Qualifizierung haben. Er/Sie muß die Bedingungen für diese Chancen mitgestalten können, muß Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Arbeitszeitoptionen geltend machen können.⁵²⁹

LEMINSKYS Perspektiven für Mitbestimmung, die den neuen Formen der Arbeitsorganisation Rechnung trägt, fand beim Deutschen Gewerkschaftsbund mit all ihrer deutlichen Kritik an überholten gewerkschaftlichen Traditionen ein positives Echo:

Was Mitbestimmung in der Praxis bedeutet, wie sie gelebt wird und wie diese Erfahrungen für die gewerkschafts- und gesellschaftspolitische Debatte aufbereitet werden können, hat GERHARD LEMINSKY mit großem Erfolg in Angriff genommen. Wer aus der Praxis für die Praxis und für die Politik der Mitbestimmung lernen will, sollte die Ergebnisse seines Projektes aufmerksam studieren.⁵³⁰

Wenn Gewerkschaften sich in einer neu organisierten Arbeitswelt auf die neue Nutzung der traditionellen Mitbestimmungsinstrumente gerade auch auf Unternehmensebene einlassen und wenn Arbeitgeber darin nicht den aus Zeiten vergangener ideologischer Konflikte herrührenden Nachteil im globalisierten Wettbewerb⁵³¹, sondern im Gegenteil ein integrales Element eines gerade auch unter den Bedingungen des aktuellen Wandels erfolgreichen

⁵²⁶ KOMMISSION MITBESTIMMUNG, 1998, S. 44

⁵²⁷ a. a. O., S. 46

⁵²⁸ a. a. O., S. 45

⁵²⁹ a. a. O., S. 46

⁵³⁰ SCHULTE, 1998, S. 24

⁵³¹ vgl. VON KOERBER, 1998

Arbeitssystems in einer spezifischen, von den Beteiligten so gewollten Sozialordnung⁵³² sehen, dann kann die Unternehmensmitbestimmung auch zukünftig an strategisch entscheidender Stelle zur Gestaltung neuer Arbeitsorganisation gerade auch auf dem Handlungsfeld der *Weiterbildung* genutzt werden. Um diese Möglichkeit aber auch öfter Wirklichkeit werden zu lassen, müssten die in den letzten Kapiteln angesprochenen Zusammenhänge zwischen Weiterbildung und neuen Formen der Arbeitsorganisation insbesondere den Arbeitnehmervertretern in den mitbestimmten Aufsichtsräten meines Erachtens mehr als bisher bekannt und bewusst werde. Dann könnten Weiterbildungsbedürfnisse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch auf dieser Handlungsebene kollektiv und strategisch initiativ vertreten werden.

⁵³² vgl. SORGE, 1998

6.3. Betriebliche Formen der Mitbestimmung von Weiterbildung und Kompetenzentwicklung

Das Interesse von Betriebs- und Personalräten an Weiterbildung scheint in den letzten Jahren gewachsen zu sein. Auf diesen Trend verweist jedenfalls eine nicht-repräsentative Befragung von 198 Betriebs- und Personalräten, die vom KOMMIT-Projekt 1996 durchgeführt wurde, um zum Beginn der Projektarbeit den Ist-Stand im Handlungsfeld aufzunehmen:

Mehr als 80% der befragten Betriebsräte und alle Personalräte nehmen einen deutlichen Bedeutungsgewinn von Weiterbildung in ihren Betrieben bzw. Kommunalverwaltungen wahr!⁵³³

Die Plazierung von Weiterbildung in der Reihung der Bedeutung, die Betriebs- und Personalräte ihren aktuellen Problemfeldern geben, kann dabei unterschiedlich interpretiert werden:

Neue Problemstellungen, mit denen die Betriebs- und Personalräte im Zuge der betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen konfrontiert werden, führen zur Aufnahme neuer Themen in die Interessenvertretungsarbeit und zur Verschiebung der Bedeutung von Arbeitsfeldern. Besonders deutlich wird dies beim Handlungsfeld Weiterbildung. Unsere Untersuchung zeigt, daß es ... gegenüber traditionellen Themen der Interessenvertretungsarbeit deutlich an Bedeutung gewonnen hat. Danach gefragt, wie sich die Bedeutung verschiedener traditioneller und neuerer Themen in der Betriebs- bzw. Personalratsarbeit in den letzten fünf Jahre verändert hat, entsteht eine Rangfolge „wichtiger gewordenen“ Themen, die Weiterbildung bei den Betriebsräten/innen auf den 5. Platz (63%) und bei den Personalräten/innen sogar auf den 3. Platz (82%) setzt! ... Diese Themenreihung zeigt, genauso wie die thematische Schneidung der abgeschlossenen Betriebs- und Dienstvereinbarungen, daß Weiterbildung nicht mehr als isoliertes Thema behandelt wird, sondern mit anderen Themen und Problemfeldern im Kontext von veränderter Arbeitsorganisation und Personal- und Organisationsentwicklung in Verbindung gebracht wird. Damit wird einerseits ein neuer Ansatzpunkt gefunden, konkrete Handlungsstrategien zu entwickeln, andererseits wird die Arbeit der Betriebs- und Personalräte in komplexen und thematisch vernetzten Arbeitsfeldern auch komplizierter.⁵³⁴

Als wichtiger als Weiterbildung bezeichneten die Betriebs- und Personalräte in dieser Rangfolge: neue Formen der Arbeitsorganisation (93,2 %), veränderte Arbeitszeitmodelle (84,5 %), veränderte Betriebsstruktur (81,6 %), Kündigungsschutz und Arbeitsplatzsicherheit (72,6 %).⁵³⁵ Das sind, wie im 3. Kapitel ausführlich dargestellt wurde, allesamt Themen von Problemfeldern, zu deren Lösung Weiterbildung unverzichtbar ist.

⁵³³ FELGER / PAUL-KOHLHOFF, 1997 (2), S. 6

⁵³⁴ a. a. O., S. 8 f.

⁵³⁵ FELGER / PAUL-KOHLHOFF, 1997 (1), Frage 18

Die besondere Bedeutung der betrieblichen Ebene für die Mitbestimmung von Weiterbildung und Kompetenzentwicklung resultiert aus mehreren Faktoren: Im Betrieb berühren oder überschneiden sich repräsentative und direkte Formen der Mitbestimmung,⁵³⁶ Betriebsräte besitzen echte Mitbestimmungsrechte bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung,⁵³⁷ per Betriebsvereinbarung können Betriebsräte die Rahmenbedingungen betrieblicher Weiterbildung mitgestalten; der Betrieb ist der wichtigste Lernort beruflicher Bildung, im Betrieb erweist sich die Relevanz erworbener Kompetenzen für den Arbeitsprozess; im Betrieb findet der Löwenanteil beruflicher Weiterbildung statt;⁵³⁸ im Betrieb werden neue Formen der Arbeitsorganisation und Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung verschränkt.

Zunehmend erfahren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, dass sie auf Weiterbildung, auf Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen angewiesen sind, um ihren Arbeitsplatz behalten zu können, um *beschäftigungsfähig* zu bleiben und über Perspektiven im Arbeitsleben zu verfügen:

From the perspective of the individual, improved access ability increases the prospects of job entry, while improved performance ability raises earning power. A combination of access and (transferable) performance ability also increases personal employment security by making it easier for individuals to cope when faced with structural change affecting the demand for labour, changing product market conditions or fluctuations in macroeconomic activity.⁵³⁹

Betriebsräte scheinen angesichts der daraus resultierenden betrieblichen Handlungs- und Regulierungsanforderungen „relativ hilflos“,⁵⁴⁰ ihnen ist die Regelung traditioneller Aufstiegsfortbildung vertrauter als die Mitgestaltung von Kompetenzentwicklung:

Bezogen auf die Mitbestimmung der Betriebsräte bedeutete dies, daß nicht nur die Möglichkeit der direkten Beeinflussung des formalen Angebots der betrieblichen Weiterbildung besteht, sondern daß insbesondere im Zusammenhang mit Fragen der technischen Investitionen und der Gestaltung der Arbeitsorganisation Einfluß auf die Gestaltung der Weiterbildung genommen werden kann. Die Schwäche der Beeinflussung der Weiterbildung durch die Betriebsräte hängt nicht zuletzt auch damit zusammen, daß

⁵³⁶ vgl. o., 6.1.

⁵³⁷ vgl. § 98 BetrVG

⁵³⁸ vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG, 1999, S. 14 f.

⁵³⁹ PHILPOTT, 1999, S. 104

⁵⁴⁰ vgl. HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 25

sie Weiterbildung in der Vergangenheit als ein isoliertes, arbeitsteilig zu behandelndes Thema ansahen und die Zusammenhänge mit den technisch-organisatorischen Änderungen nicht deutlich wurden.

Die Aufstiegsqualifizierung stand traditionell deshalb stärker im Blickfeld der Betriebsräte, weil mit ihr materielle Folgen verbunden waren. Die...Entwicklung des Bedeutungsverlustes der regulierten Aufstiegsqualifikationen nimmt nun den Betriebsräten einen Teil ihres traditionellen Mitbestimmungsfeldes. Denn gerade in diesem Bereich hatten sie in der Vergangenheit Regulierung durch Betriebsvereinbarungen vorgenommen, in denen Bezahlung und Freistellung für solche Weiterbildungen geregelt wurden... Die Förderung aufstiegsrelevanter Weiterbildung, die auch mit Lohn- bzw. Gehaltserhöhungen verbunden ist, war deshalb ein wichtiges Interesse der Betriebsräte, weil durch die Eröffnung des Aufstiegs in untere und mittlere Führungspositionen der Zusammenhalt zwischen Belegschaft und Betriebsrat gestärkt werden konnte.⁵⁴¹

Die „relative Hilflosigkeit“ der Betriebsräte angesichts des tiefgreifenden Wandels von Arbeits- und Weiterbildungsorganisation verweist auch auf die Erfordernis besserer Kenntnis insbesondere neuer Formen von Weiterbildung und lernförderlicher Arbeitsgestaltung, um Weiterbildung als Instrument zur Mitgestaltung von Arbeitsorganisation in neuen Formen, von Arbeitszeitsouveränität, von humanen Betriebsstrukturen und von Rationalisierungsschutz begreifen, einschätzen und einsetzen zu können. Entsprechend unzufrieden sind viele Betriebsräte sowohl mit der traditionellen Weiterbildungspraxis, die sie in ihren Betrieben erleben, als auch mit ihrer eigenen Kompetenz auf diesem Handlungsfeld:

Mehr als zwei Drittel von ihnen halten das betriebliche Angebot z.B. für nicht bzw. sogar für bei weitem nicht ausreichend. Bemängelt wird zudem die unzureichende Berücksichtigung der Geringqualifizierten, die Kurzatmigkeit der Weiterbspolitik, Defizite bei der Bedarfsermittlung und die Intransparenz bei der Teilnehmerauswahl. Lediglich 10 Prozent der Betriebsräte geben an, daß die Weiterbildungsaktivitäten in ihrem Betrieb keine für sie erkennbaren Defizite aufweisen.

Trotz der erheblichen Unzufriedenheit vieler Betriebsräte waren ihre Aktivitäten auf diesem Feld bisher noch eher bescheiden. Die Intensität der Auseinandersetzung und die Formen des Umgangs mit dem Thema variieren allerdings beträchtlich. Die Mehrzahl der Betriebsräte sieht durchaus, daß ihre bisherige Praxis im Umgang mit dem Qualifizierungsthema defizitär ist. Lediglich ein Drittel aller befragten Betriebsräte sieht für sich selbst geringe oder keine Probleme im Umgang mit Fragen der Qualifizierung und Weiterbildung, während 44 Prozent einräumen, gewisse, und weitere 23 Prozent große bzw. sehr große Probleme zu haben. Die meisten Schwierigkeiten haben Betriebsräte in kleinen Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten. Keine Rolle spielt dagegen, ob es sich um Betriebsräte aus dem Arbeiter- oder Angestelltenbereich handelt.⁵⁴²

Gewerkschaftliche Unterstützung erwarten Betriebs- und Personalräte hier nicht oder nicht nur von deren tarif- und betriebspolitischen Abteilungen, sondern besonders von den Bildungsabteilungen:

Fast 90 % sind nämlich der Auffassung, daß es angesichts der Veränderungen in den Betrieben und Kommunen einen neuen Bedarf an gewerkschaftlicher Bildungsarbeit gibt.

⁵⁴¹ a. a. O., S. 24 f.

⁵⁴² BAHNMÜLLER, 1995, S. 181

Als Anforderungen an die Gewerkschaften werden dabei vor allem neue thematische und methodische Angebote formuliert.

Themen, die häufig genannt werden, sind dabei:

- betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Grundkenntnisse zum besseren Verständnis der Managemententscheidungen als Grundlage der Entwicklung von eigenen Positionen;
- Gruppenarbeit als neue Arbeitsorganisationsform;
- Personalentwicklungskonzepte und Möglichkeiten der Beeinflussung durch Betriebs- und Personalräte,
- Soziale Kompetenzen und ihre Bedeutung für die Gestaltung der Arbeitsorganisation.

Diese Themenvorschläge für gewerkschaftliche Bildungsarbeit werden dabei von vielen gekoppelt mit eher methodisch ausgerichteten Bildungsangeboten wie etwa:

- Projektmanagement für die Betriebs- und Personalratsarbeit;
- Einführung in die Nutzung der Informationstechnologien für die Effektivierung der Betriebs- und Personalratsarbeit;
- Methoden der Moderation von Gruppenprozessen.

Die Vorschläge der Betriebs- und Personalräte richten sich also genau auf den von ihnen beobachteten Wandel in den Betrieben und Verwaltungen, und sie suchen explizit durch die Gewerkschaften eine Hilfestellung für die aktive Bewältigung und Mitgestaltung dieses Wandels. Angesichts unserer Ergebnisse von den bisher bereits entwickelten Handlungsstrategien der Betriebs- und Personalräte scheint eine Unterstützung vor allem notwendig bei der Veränderung in den eigenen Arbeitsformen und Kommunikationsstrukturen.⁵⁴³

Handlungs- und Veränderungsbedarf besteht für Betriebs- und Personalräte sowohl in der Kooperation in ihrem Gremium untereinander als auch in der Kooperation mit dem Arbeitgeber. Zur veränderten Beziehung der Konfliktpartner im Betrieb zueinander schreiben WEITBRECHT / BRAUN:

Faktische Entwicklungen der vergangenen Jahre legen eine reflexive Einstellung und strategische Ausrichtung für das Management nahe. Neue Produktionskonzepte und Gruppenarbeit führen zu Veränderungen der Arbeitsorganisation und verlangen ein größeres Maß an Kooperation der betrieblichen Akteure. Dabei hat sich gezeigt, daß diese nicht ohne das Leitbild einer kooperativen Interaktionskultur mit dem Betriebsrat erfolgreich umgesetzt werden können...⁵⁴⁴

Damit bekräftigen WEITBRECHT / BRAUN den Zusammenhang zwischen neuen Formen der Arbeitsorganisation und kooperativen Managementstrategien. Aber in der Fortsetzung ihrer Ausführungen weisen sie dem Betriebsrat in dieser „kooperativen Interaktionskultur“ eine Rolle zu, die mir problematisch erscheint:

...der sich als *Moderator* zwischen den Arbeitnehmern und dem Management zum Teil neu definiert.⁵⁴⁵

⁵⁴³ FELGER / PAUL-KOHLHOFF, 1997 (2), S. 11 f.

⁵⁴⁴ WEITBRECHT / BRAUN, 1999, S. 97

⁵⁴⁵ a. a. O., Hervorhebung von mir, R.B.

Ein Betriebsrat oder auch ein Personalrat kann meines Erachtens nicht zwischen den Arbeitnehmern und dem Management moderieren. Denn das setzt voraus, dass der Betriebs- oder Personalrat als quasi neutrale Instanz außerhalb der betrieblichen Konfliktpartnerschaft stünde. Ein Moderator wird ja gemeinhin nicht als parteiischer Interessenvertreter, sondern als ein über den Parteien stehender, neutraler und auch mäßigender Leiter oder Regulierer einer Auseinandersetzung begriffen, der keinesfalls eigene Interessen vertritt. Der Betriebs- oder Personalrat wird aber ganz im Gegensatz dazu von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eines Betriebs gewählt, um ihre Interessen zu vertreten. Es mag verschiedene Interessen und Interessengruppen innerhalb der Belegschaft geben, die auch bei der Betriebs- oder Personalratswahl widerstreiten können, bei der sich dann schließlich Interessen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an bestimmten Personen bzw. Personengruppen, die sie im Betriebs- oder Personalrat vertreten sollen, mehrheitlich durchsetzen. Der so gewählte Betriebs- oder Personalrat mag sich dann als Moderator zwischen Beschäftigten- und Wählergruppen mit verschiedenen Interessen begreifen, das entspricht seinem betriebsverfassungsrechtlichen Auftrag, die Interessen aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (und nicht nur der Wähler der Betriebs- oder Personalratsmehrheit) zu vertreten. Aber er kann nicht die betriebliche Konfliktpartnerschaft als solche moderieren. Der Betriebs- oder Personalrat bleibt ein „betrieblicher Kollektivakteur der abhängig Beschäftigten“⁵⁴⁶.

In einer analogen Situation befindet sich meines Erachtens eine dem Betriebs- oder Personalrat in dieser Hinsicht vergleichbare Organisationseinheit auf Arbeitgeberseite, die Personalabteilung des Managements, von der WEITBRECHT / BRAUN schreiben:

Damit befindet sich neben dem Betriebsrat auch zunehmend die Personalabteilung in einer Grenzsituation zwischen den *pressure groups* Belegschaft, Gewerkschaft und dem Management.⁵⁴⁷

Auch abgesehen von der Frage, ob Belegschaft und Gewerkschaft als nebeneinander stehende Pressure groups zu sehen sind oder ob nicht immer noch die Gewerkschaft die Pressure group der Beschäftigten ist, spricht gegen die von WEITBRECHT / BRAUN vorgenommene Situationsbeschreibung der Personalabteilung, dass sie ein Teil, eine Abteilung des Managements ist und schon deswegen nicht wie eine dritte Person zwischen

⁵⁴⁶ SCHMIDT / TRINCZEK, 1999, S. 103

⁵⁴⁷ WEITBRECHT / BRAUN, 1999, S. 97, Hervorhebung im Original

dem Management und anderen stehen kann. Wo das Management und die durch den Betriebs- oder Personalrat vertretenen Beschäftigten nicht allein zum Dialog fähig sind und deswegen Moderation benötigen, kann die Rolle des Moderators meines Erachtens sinnvollerweise nur durch externe Berater ausgefüllt werden.

Zu den inhaltlichen Grundsätzen dieser Neupositionierung der betrieblichen Konfliktpartner angesichts von Modernisierung der Arbeitsorganisation schreiben WEITBRECHT / BRAUN:

All diese Entwicklungen verlangen vom Management eine bewußtere, strategische Gestaltung der industriellen Beziehungen, ein Management der industriellen Beziehungen. Weder genügt die bloße Deklamation der kooperativen Führung im Verhältnis zu den Mitarbeitern noch der Rückzug auf gesetzliche Regelungen im Verhältnis zum Betriebsrat. Die große Differenzierung in der Entwicklung der Mitbestimmungspraxis, auch im Aufbau von Unternehmenskultur, spiegelt die unterschiedliche Bewältigung dieser Managementaufgabe. Sie ist aber in ihrem interaktionellen Charakter immer auch eine Frage der strategischen Ausrichtung des Betriebsrats.⁵⁴⁸

Danach sind sowohl die direkte Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die indirekte Partizipation ihres Betriebs- oder Personalrats für das Management notwendig, wenn seine Modernisierungskonzepte aufgehen sollen. Sie sind notwendig, aber sie erfolgen nicht zwangsläufig. Grundsätzlich

... gilt freilich, daß die Entfaltung dieses kooperativ-regulativen Potentials der Betriebsverfassung an die (betriebs-)politischen Orientierungen der betrieblichen Akteure gebunden ist...⁵⁴⁹

Das Management kann also auch versuchen, den Beschäftigten scheinbare Partizipation vorzugaukeln oder sie gegen den Betriebs- oder Personalrat auszuspielen. Aber solche Strategien begrenzen dann die arbeitsorganisatorischen Optimierungspotenziale auf letzten Endes tayloristische Konzepte ohne wirkliche Mitarbeiterbeteiligung. Deswegen kann Kooperation mit den Beschäftigten und mit dem Betriebs- oder Personalrat als eine betriebswirtschaftlich gebotene Konsequenz moderner Managementkonzepte gesehen werden.

Die Betriebsräte sind ebenfalls nicht unmittelbar gezwungen, sich vom Taylorismus zu verabschieden, der ja ihre Rechtsverfassung noch immer prägt. Ihre Alternative zur konsensorientierten Kooperation bei der Gestaltung der modernen Arbeitswelt ist die

⁵⁴⁸ a. a. O., S. 98

⁵⁴⁹ SCHMIDT / TRINCZEK, 1999, S. 109

Blockade von Neuerungen, die ein geschicktes Spiel auf der Klaviatur des Betriebsverfassungsgesetzes erstaunlich lange ermöglicht:

(Die) Spannbreite der Interaktionsmuster der Betriebsräte ... reicht von gegenüber den normativen Vorgaben des BetrVG stark defizitären bis zu einem diesen Rahmen deutlich überschreitenden interessenbetonten bzw. konfliktorischen Interessenhandeln des Betriebsrats.⁵⁵⁰

Posttayloristische, partizipatorische Formen von kooperativer Arbeitsorganisation kommen also nicht „von selber“, sondern sie müssen von den kollektiven Subjekten des Managements und der Arbeitnehmerschaft bewusst gewollt sein. Allerdings sind Betriebsräte schon wegen der asymmetrischen Struktur marktwirtschaftlicher Arbeitsbeziehungen in besonderem Maß auf Handlungsstrategien angewiesen, die der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber förderlich sind:

Aufgrund der Eigentümerprärogative verfügen regelmäßig die Unternehmer über diesen Machtvorsprung und daher ist es naheliegend, daß Betriebsräte im allgemeinen *kooperative* Beziehungen zu den Unternehmensleitungen zu unterhalten bestrebt sind, und zwar relativ unabhängig davon, ob diese darauf einzugehen bereit sind oder nicht.⁵⁵¹

Also sind Manager aus Marktgründen und Betriebsräte aus Machtgründen einer kooperativen Form ihrer Konfliktpartnerschaft verpflichtet.

Co-Management ist die wohl am weitesten reichende solcher Formen von Kooperation. SCHMIDT / TRINCZEK definieren die

....zumindest faktisch fast gleichberechtigte Mitwirkung an wichtigen Unternehmensentscheidungen einschließlich der an Investitionen als Charakteristikum einer Co-Management-Funktion im engeren Sinn...⁵⁵²

Nach Maßgabe dieser Definition ist Co-Management zwar immer häufiger Anspruch, aber nur selten Wirklichkeit von Betriebsrätehandeln.⁵⁵³ SCHMIDT / TRINCZEK sehen Co-Management in diesem strengen Sinn konsequenterweise als eine lediglich unter den besonderen Bedingungen des Transformationsprozesses in Ostdeutschland realisierte,

⁵⁵⁰ a. a. O., S. 114 f.

⁵⁵¹ a. a. O., S. 115, Hervorhebung von mir, R.B.

⁵⁵² a. a. O., S 117

⁵⁵³ vgl. a. a. O.

besonders „intensive integrationsorientierte“ Form von Kooperation.⁵⁵⁴ Sie kritisieren zum einen, dass der bloße Anspruch des Betriebsrats, Co-Manager sein zu wollen, wenig bewirkt, wenn ihm dazu von der Unternehmensleitung keine Möglichkeit eingeräumt wird⁵⁵⁵ - das gilt meines Erachtens für Co-Management wie für andere Formen von kooperativer Arbeitsorganisation. Sie kritisieren zum andern:

Betriebsräte als Co-Manager im engeren Sinn sind daher entweder Phänomene einer gesellschaftlichen Übergangssituation, wie in den ostdeutschen Betrieben der Treuhandphase, oder abhängig von der jeweiligen Unternehmensphilosophie und Führungsstrategie. Da diese im Zuge einer stärker flexibilisierten Unternehmens- und Produktionspolitik und sich beschleunigt wandelnder Managementmoden kurzfristigen Schwankungen ausgesetzt sind, dürfte der Typus des Co-Managers insgesamt transitorisch bleiben.⁵⁵⁶

Hierzu stellt sich allerdings die Frage, ob Unternehmensphilosophien und Führungsstrategien wirklich solchen Schwankungen ausgesetzt sind, dass sie Co-Management quasi beliebig einmal erlauben und einmal nicht und es deswegen ein Übergangsphänomen bleibt, oder ob die als treibende Kraft genannte „stärker flexibilisierte Unternehmens- und Produktionspolitik“ nicht vielmehr grundsätzlich von einem „postfordistischen oder flexibel-finanzgetriebenen Akkumulationsregime“⁵⁵⁷ herrührt, das als eine strategische Option eine posttayloristische, kompetenzförderliche Arbeitsorganisation kennt, die betriebswirtschaftlich gewollt und deswegen dauerhaft auf partizipatorische Kooperationsformen zielt. Wenn Co-Management zuerst in ostdeutschen Transformationsprozessen auffiel, fragt sich, was das Spezifikum dieser Transformationen ausgemacht hat. Nach SCHMIDT / TRINCZEK bestand es lediglich in der „Ähnlichkeit der strukturellen Akteursmerkmale auf beiden Seiten“:

...häufig standen den Betriebsleitern hochqualifizierte technische Angestellte als Betriebsratsvorsitzende gegenüber, die ihnen in Fachkompetenz und Betriebserfahrung ebenbürtig und aus der Vergangenheit an eine distanzarme Duzkultur mit engmaschigem Kooperationsverhalten gewöhnt waren...⁵⁵⁸

⁵⁵⁴ a. a. O.

⁵⁵⁵ a. a. O.

⁵⁵⁶ a. a. O., S. 118

⁵⁵⁷ DÖRRE, 2000, S. 48

⁵⁵⁸ SCHMIDT / TRINCZEK, 1999, S. 116 f.

Aber Duzkultur und engmaschiges Kooperationsverhalten gab es nicht nur in der DDR. Davon berichtet z. B. auch HAUSCHILD in einem Artikel über neue Wege bei der betrieblichen Mitbestimmung in einem Aachener IT-Unternehmen.⁵⁵⁹ Wenn der wirtschaftliche Transformationsprozess in Ostdeutschland Anfang der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts nicht nur als „lineare Transformation“⁵⁶⁰ von der sozialistischen Planwirtschaft zur kapitalistisch-*tayloristischen* Marktwirtschaft gesehen wird, sondern wenn der ostdeutsche Transformationsprozess auch als ein Sonderfall der im gleichen Zeitraum global in Angriff genommenen „reflexiven Transformation“⁵⁶¹ und somit die Gesellschaft insgesamt als Transformationsgesellschaft begriffen wird, dann kann das Co-Management des Betriebs- oder Personalrats auch als dauerhaft adäquates Kooperationsmodell im Sinn einer „Institutionalisierung von Dauerreflexion“⁵⁶² gesehen werden. Dabei muss Co-Management nicht, wie SCHMIDT / TRINCZEK befürchten, die Form von „harmonistischen Austauschbeziehungen“ annehmen, oder der Betriebsrat gar „zu einem Appendix der Personal- und Sozialabteilung mutieren“⁵⁶³. Denn auch als Co-Manager bleibt der Betriebsrat Konfliktpartner. Es ist nicht ersichtlich, warum Co-Management außerhalb des Rahmens betrieblicher Vertragsbeziehungen stehen soll, den SCHMIDT / TRINCZEK der Kooperation (und als einer möglichen Kooperationsform auch der Konfliktpartnerschaft) von Betriebsrat und Unternehmensleitung zu Grunde legen:

Das betriebliche Sozialsystem in einer kapitalistischen Marktwirtschaft ist dadurch charakterisiert, daß sich hier Personen in einem organisierten Arbeitsprozeß zusammenfinden, die auf Basis individueller Arbeitsverträge und Kollektivvereinbarungen sich in einem zumindest formellen Äquivalenzverhältnis befinden, das infolge der Wahrnehmung unterschiedlicher und teilweise auch gegensätzlicher Interessen immer wieder neu ausbalanciert werden muß. Es kommt daher stets aufs Neue zu dissidenten Vertragsinterpretationen, die auch konflikthaft verlaufen können, in der Regel aber in einem Kompromiß münden, zumindest sofern an der Aufrechterhaltung der Vertragsbeziehungen ein beiderseitiges Interesse besteht.⁵⁶⁴

⁵⁵⁹ HAUSCHILD, 2000, S. 7

⁵⁶⁰ vgl. SCHÄFFTER, 1999, S. 8 ff.

⁵⁶¹ a. a. O., S. 10 f.

⁵⁶² a. a. O., S. 11

⁵⁶³ SCHMIDT / TRINCZEK, 1999, S. 166 ff.

⁵⁶⁴ a. a. O., S. 115

Vielleicht gelangen SCHMIDT / TRINCZEK auch deswegen zu ihrer Geringschätzung von Co-Management, weil sie Betriebsräten, die als Co-Manager die Betriebs- und Managementperspektive mitdenken wollen, die verkürzte Leitfrage in den Mund legen:

„Was ist gut für den Betrieb – und damit für die Belegschaft?“⁵⁶⁵

Dann behaupten sie:

Daß diese Interessen nicht deckungsgleich sind, wird von ihnen nicht systematisch, sondern nur situativ reflektiert.⁵⁶⁶

Doch warum sollen Betriebsräte als Co-Manager nicht vielmehr die Leitfrage stellen: „Was ist gut für den Betrieb, was ist gut für die Belegschaft und welche Strategie verspricht die größtmögliche Schnittmenge beider Ziele?“, um die Antworten, die sie finden, sowohl situativ als auch systematisch reflektiert und außerdem initiativ und wo erforderlich durchaus konfliktorisch in Unternehmensstrategien einzubringen?

Auch die Beschäftigten selber sind ein kollektiver Konfliktpartner, nicht nur als Gewerkschaftsmitglieder und als Betriebs- oder Personalratswähler, sondern auch als unmittelbare Akteure. In der Wahrnehmung vieler Beobachter werden sie als eigenständig Handelnde von ihren Repräsentanten in Betriebs- und Aufsichtsrat verdrängt. So schreiben SCHMIDT / TRINCZEK:

Die bundesdeutsche Betriebsverfassung ist dem Politikmodell der repräsentativen Demokratie nachgebildet: In einem regelmäßig wiederkehrenden Wahlakt bestimmen die Beschäftigten eines Betriebes Repräsentanten, die die Interessen der Beschäftigten dann stellvertretend für diese gegenüber dem Arbeitgeber vertreten. Entsprechend sind die Beschäftigten nach dem Willen des Gesetzgebers üblicherweise - sieht man einmal vom früher alle drei, jetzt alle vier Jahre stattfindendem Wahlakt ab - nahezu ausschließlich Objekte, fast nie Subjekte des innerbetrieblichen Politikprozesses.⁵⁶⁷

Selbst die Betriebsversammlung aller Arbeitnehmer wird von ihnen nicht als ein Forum für direkte Partizipation akzeptiert:

Auch die nach dem Gesetz viermal jährlich, de facto meist jedoch seltener stattfindenden Betriebsversammlungen stellen kaum ein wirksames plebiszitäres Element in der Betriebsverfassung dar. Es passiert nur in Ausnahmesituationen, daß sich hier der Wille

⁵⁶⁵ a. a. O., S. 117

⁵⁶⁶ a. a. O., S. 117 f.

⁵⁶⁷ a. a. O., S. 111

der Belegschaft spontan äußerst; üblich ist eher, daß der Betriebsrat ausgewählte Vertrauensleute mit wohl vorbereiteten Redebeiträgen präpariert, um gegenüber dem Management eine betriebspolitisch interessierte Belegschaft zu suggerieren.⁵⁶⁸

Dass ein solches „Stellvertreter-Arrangement“⁵⁶⁹ des Betriebsrats Buchstaben und Geist des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 entspricht, sei unbestritten. Es erscheint auch nachvollziehbar, dass ihm mancherorts eine „Apathie der Beschäftigten, die sich selbst überhaupt nicht engagieren wollten, sondern es vorzögen, wenn sich der Betriebsrat stellvertretend ihrer Interessen annähme“⁵⁷⁰, entgegenkommt. Auch die Betriebs- und Personalräteinterviews, die 1999 im Rahmen des KomMit-Projekts durchgeführt wurden, belegen:

Noch sind die traditionellen Formen der Stellvertreterpolitik Realität in vielen Betrieben und Verwaltungen.⁵⁷¹

Ob solch eine Stellvertreterpolitik des Betriebs- oder Personalrats aber auf Dauer modernen Formen betrieblicher Konfliktpartnerschaft entsprechen wird, erscheint mehr als fraglich. Mit dem Siegeszug von Gruppenarbeit, autonomer und teilautonomer Teamarbeit und tendenziell eigenverantwortlicher Projektarbeit verfügen immer mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über unmittelbare kollektive Beteiligungsstrukturen, die erstens vom Arbeitgeber aus betriebswirtschaftlichen und deswegen auch aus arbeitsorganisatorischen Gründen gewollt sind und gefördert werden und die zweitens unabhängig von Gewerkschaft und Betriebs- oder Personalrat existieren.⁵⁷²

Das bedeutet die immer weitere Zunahme von Formen direkter Partizipation, die DÖRRE folgendermaßen definiert:

Der allgemeinsten Bestimmung nach bedeutet Partizipation eine auf unterschiedlichen Niveaus mögliche Teilnahme der Mitglieder einer Organisation an Organisationsentscheidungen. Gewöhnlich wird sie als eine Form der Interessenvertretung definiert. Im hier interessierenden Kontext geht es vor allem um direkte Partizipation der Arbeitenden an zuvor exklusiv dem Management vorbehaltenen unternehmerischen Entscheidungsprozessen. In diesem Sinne konstituieren Formen

⁵⁶⁸ a. a. O.

⁵⁶⁹ a. a. O., S. 112

⁵⁷⁰ a. a. O.

⁵⁷¹ PAUL-KOHLHOFF, 2000, S. 9

⁵⁷² vgl. z. B. HAUSCHILD, 2000; „Verlust des Gegners“, 1998

direkter Partizipation eine unmittelbare Austauschbeziehung zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten. Es geht somit um Veränderungen auf der Ebene von Arbeitsorganisation und Arbeitsverfassung, um die Normen, Regeln und Verhandlungsprozeduren an der Nahtstelle von Arbeits- und Managementprozeß.⁵⁷³

Gefragt sind dafür sozial kompetente, konfliktfähige, entscheidungsfreudige und begeisternde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Kraft zu Zukunftsvisionen. Deren Kompetenzen und deren individuelle und kollektive Handlungsfähigkeit machen vor der Vertretung ihrer eigenen Interessen gegenüber dem Unternehmen nicht Halt, sondern erweisen sich im Gegenteil zuerst in der Durchsetzung individueller wie kollektiver eigener Interessen. MINSEN formuliert das Prinzip:

Direkte Partizipation besagt, daß neben der institutionalisierten Interessenvertretung vom Grundsatz her alle Beschäftigten eines Unternehmens an betrieblichen Entscheidungsprozessen beteiligt werden.⁵⁷⁴

Kooperation findet also zunehmend zwischen drei Akteuren statt, die zweiseitige Beziehung Management — Betriebsrat / Personalrat wird zum Dreieck Management — Betriebsrat / Personalrat — Beschäftigte,

...indem sich die Interessenvertretung auf Betriebsebene dualisiert, zu einer eher kollektiven Interessenvertretung durch den Betriebsrat und einer eher individualisierten Interessenvertretung durch die Gruppensprecher oder andere Gruppenmitglieder.⁵⁷⁵

Das Zitat bezieht sich auf Produktionsbetriebe, natürlich findet Partizipation auch in anderen Organisationsformen als in deren Arbeitsgruppen statt, gerade auch *im Dienstleistungsbereich*, dann gilt Analoges etwa für *Team- oder Projektsprecher* oder für Arbeitnehmervetreter an einem „Runden Tisch“.

Zur Konsequenz für das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Betriebsrat schreibt PAUL-KOHLHOFF:

... so zeichnet sich doch nicht zuletzt durch veränderte Managementstrategien eine Veränderung in der Kooperationsbeziehung zwischen Betriebsrat und Belegschaft ab. Denn wenn Konzepte der direkten Partizipation der Beschäftigten etwa in KVP-Strategien oder bei der Einführung von Gruppenarbeit greifen, verändert sich notwendigerweise auch

⁵⁷³ DÖRRE, 1996, S. 7

⁵⁷⁴ MINSEN, 1999, S. 131

⁵⁷⁵ a. a. O., S. 151

die Beziehung zwischen Betriebsrat und Teilen der Belegschaft, weil veränderte⁵⁷⁶
Beziehungen auch zwischen Hierarchieebenen und Belegschaft aufgebaut werden.

In diesen Beziehungen werden die verschiedensten Fragen der Arbeitsorganisation verhandelt, sowohl solche, die nach den Vorstellungen der alten Stellvertreter-Politik allein der Betriebs- oder Personalrat zu verhandeln hat als sogar solche, die üblicherweise die Kompetenzen des Betriebs- oder Personalrats überschritten hätten:

Direkte Partizipation hingegen unterstellt die rechtzeitige Einschaltung der Beschäftigten bei Entscheidungen, von denen sie in irgendeiner Weise betroffen sind. Dies kann Fragen der Arbeitsgestaltung ebenso umfassen wie Fragen der Planung von Arbeitszeit, Urlaub und Vertretung bis hin zur Einschaltung bei der Neubeschaffung von Maschinen⁵⁷⁷

Diese Mündigkeit und unmittelbare subjektive und kollektive Handlungsfähigkeit der Beschäftigten kann dem Betriebs- oder Personalrat als eine „Zumutung“⁵⁷⁸ erscheinen, verlangt sie doch von ihm neue soziale und kommunikative Kompetenzen. Er kann darin aber auch eine Chance zu insgesamt größerer Durchsetzungsmacht der Beschäftigten und ihrer Vertreter sehen. Dann wird sich seine Rolle allerdings verändern – vom Stellvertreter zum Berater und Coach der Beschäftigten bei der Durchsetzung ihrer Interessen. Partizipation setzt besondere Qualifikation voraus, und im Prozess des Aushandelns von arbeitsorganisatorischen Fragen aus dem Partizipation besteht, brauchen die Beschäftigten Beratung. Beides kann der Betriebs- oder Personalrat (zusammen mit seiner Gewerkschaft) aufgrund seiner weitergehenden Interessenübereinstimmung mit den Beschäftigten besser als das Management. Wenn er diese neue und große Aufgabe wahrnehmen will, wird der Betriebs- oder Personalrat zum Moderator zwischen verschiedenen Interessengruppen *innerhalb* der Belegschaft.

Die Probleme der Betriebs- und Personalräte resultieren allerdings nicht nur aus solchen neuen kommunikativen Ansprüchen an ihre Rolle. Auch eine dem Wandel von Arbeits- und Weiterbildungsorganisation nicht angepasste, veraltende Betriebsverfassung und Personalvertretung enthalten den Betriebs- und Personalräten Kompetenzen vor. Im Folgenden möchte ich zunächst auf diese Problematik des zur Reform anstehenden Betriebsverfassungsgesetzes als Rechtsrahmen der betrieblichen Mitbestimmung von

⁵⁷⁶ PAUL-KOHLHOFF, 2000, S. 1

⁵⁷⁷ MINSEN, 1999, S. 132

⁵⁷⁸ a. a. O., S. 130

Weiterbildung eingehen. Danach soll die speziellere Problematik des Berufsbildungsbegriffs im Betriebsverfassungsgesetz angesichts neuer Formen der Arbeitsorganisation gesondert erörtert werden. Abschließend möchte ich noch gesondert auf Betriebsvereinbarungen als betriebliche Regelungsinstrumente eingehen. Das zu Betriebsverfassung und Betriebsvereinbarung Gesagte gilt dabei grundsätzlich auch für Personalvertretung und Dienstvereinbarung.

6.3.1. Relevanz der Betriebsverfassung für die Regelung von Weiterbildung

Die Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz befindet sich in einer paradoxen Situation. Allgemein wird anerkannt, dass sie sich insgesamt bewährt habe – doch in der Privatwirtschaft gilt sie nur für eine immer kleiner werdende Minderheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vornehmlich in großen Betrieben.⁵⁷⁹ Deswegen arbeiten die Bundesregierung und die Bundestagsfraktionen der Koalitionsparteien an einer Reform des Betriebsverfassungsgesetzes, die rechtzeitig zu den nächsten turnusmäßigen Betriebsratswahlen 2002 in Kraft getreten sein soll. Dabei sind laut Koalitionsvereinbarung der Bundesregierung die vier Problemfelder „Betriebsbegriff, Arbeitnehmerbegriff, Telearbeit, Vereinfachung des Wahlverfahrens“ vorrangig. Die Diskussion darum soll im Folgenden nur so weit aufgegriffen werden, wie sie in einem engen Zusammenhang mit der Mitbestimmung von Weiterbildung und Kompetenzentwicklung steht.

Der Novellierungsbedarf des Betriebsverfassungsgesetzes geht im Bereich der Berufsbildung, insbesondere in den Weiterbildungsformen Qualifizierung und Personalentwicklung, von den „zukünftigen Unternehmensentwicklungen sowie der wachsenden Bedeutung qualitativer Aspekte in der Organisation von Produktions- und Dienstleistungsprozessen“ aus.⁵⁸⁰ Die INDUSTRIEGEWERKSCHAFT METALL nennt (in Übereinstimmung mit dem DEUTSCHEN GEWERKSCHAFTSBUND und der DEUTSCHEN ANGESTELLTEN-GEWERKSCHAFT) als zentrale gewerkschaftlichen Novellierungsziele:

- Sicherung und Modernisierung klassischer Mitbestimmungsstrukturen mit dem Ziel einer Konkretisierung der Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte
- Stärkere Ausrichtung der Mitbestimmungsstrukturen auf den einzelnen Arbeitnehmer

⁵⁷⁹ vgl. WASSERMANN, 2000, S. 1; vgl. auch o., 6.1.

⁵⁸⁰ vgl. INDUSTRIEGEWERKSCHAFT METALL, 2000, S. 1

- Orientierung von Mitbestimmung an der Mitgestaltung von Prozessen⁵⁸¹

Auf das Handlungsfeld Weiterbildung und Personalentwicklung bezogen formuliert sie auf dieser Grundlage folgende Leitgedanken für eine *lernförderliche Arbeitsgestaltung*:

- Eine Unternehmenskultur, in der die berufliche und persönliche Entwicklung der ArbeitnehmerInnen als das wichtigste betriebliche Leistungspotential Anerkennung findet
- Die Förderung integrierter Personalentwicklungskonzepte sowie deren qualitative Umsetzung innerhalb geeigneter organisationaler Strukturen (als Schnittstelle zu Produkt- und Prozeßinnovation)
- Lernende Unternehmensstrukturen, in denen kontinuierliche Bildungsprozesse unter Berücksichtigung der Interessen der Beschäftigten an persönlicher Entwicklungen gefördert werden
- Der enge Zusammenhang von Personalpolitik und betrieblicher Organisationsentwicklung (als Verbindung von Personalplanung, -beschaffung, -entwicklung zur Förderung von Qualifizierung und beruflicher Bildung)
- Ein Verständnis von Qualifizierungspolitik, das sich auch zur Sicherung von betriebsübergreifenden Beschäftigungschancen versteht, wobei den Beschäftigten insbesondere Beratungs- und Unterstützungsleistungen angeboten werden
- Eine betriebliche Personalpolitik, die die Akteure (Einzelpersonen oder Gruppen) in Entscheidungsprozesse einbezieht (erweiterte partizipative Modelle) und die Wechselwirkungen mit der Arbeitsorganisation berücksichtigt.⁵⁸²

Um eine solche lernförderliche Arbeitsgestaltung nicht nur den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu Nutze kommen zu lassen, deren Arbeitgeber bzw. Vorgesetzte sich aus welchen Gründen auch immer dafür entscheiden, sondern allen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern Chancen und Zugang zu zukunftssträchtiger Kompetenzentwicklung zu gewährleisten, müssen die *Leitgedanken zu gesetzlichen Mitbestimmungsrechten konkretisiert* werden. So ergibt sich aus dem Gedanken der beruflichen und persönlichen Entwicklung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie der Förderung kontinuierlicher Bildungsprozesse unter Berücksichtigung der Interessen der Beschäftigten an persönlicher Entwicklung u. a. die Herausforderung, individuelle Mitwirkungs- und Beschwerderechte zu verbessern.⁵⁸³ Dazu schlägt die INDUSTRIEGEWERKSCHAFT METALL, teilweise in Ergänzung von Vorschlägen des DEUTSCHEN GEWERKSCHAFTSBUNDS, vor: Unterrichtungspflichten des Arbeitgebers vor Abschluss des Arbeitsvertrags über Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung und betrieblichen Bildungsmaßnahmen; Vorschlagsrecht der einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer u. a. betreffs Arbeitsbedingungen, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitsorganisation, Gestaltung des Arbeitsablaufs und betreffs *Qualifikationsanforderungen* mit Verpflichtung des Arbeitgebers, innerhalb von drei Monaten

⁵⁸¹ a. a. O.

⁵⁸² INDUSTRIEGEWERKSCHAFT METALL, 2000, S. 1 f.

⁵⁸³ vgl. a. a. O.

zu solchen Vorschlägen verbindlich Stellung zu nehmen; Verpflichtung des Arbeitgebers, der einzelnen Arbeitnehmerin und dem einzelnen Arbeitnehmer regelmäßig, mindestens alle drei Jahre, Vorschläge zur beruflichen Weiterbildung zu machen; uneingeschränktes Zugangsrecht zum betrieblichen Angebot an Bildungsmaßnahmen.⁵⁸⁴ Auf der kollektiven Ebene schlägt sie eine verbindliche Förderpflicht in der beruflichen Bildung, die Erweiterung und Konkretisierung der Mitbestimmung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen sowie insbesondere eine betriebliche, *paritätisch besetzte Personalentwicklungskommission* vor, die der Kommunikation und Koordination in der Personalentwicklung dienen und Konflikte u. a. durch konkrete Weiterbildungsvorschläge an einzelne Beschäftigte regeln soll.⁵⁸⁵

Weitergehende Vorschläge unterbreitete DÖRRE auf einer Mitbestimmungskonferenz der Dienstleistungsgewerkschaften DEUTSCHE ANGESTELLTEN-GEWERKSCHAFT, DEUTSCHE POSTGEWERKSCHAFT, GEWERKSCHAFT HANDEL, BANKEN UND VERSICHERUNGEN, INDUSTRIEGEWERKSCHAFT MEDIEN und GEWERKSCHAFT ÖFFENTLICHE DIENSTE, TRANSPORT UND VERKEHR: Er spricht statt von direkter Mitbestimmung von „Mitbestimmung in der ersten Person“ und fordert:

... die Durchsetzung garantierter Beteiligungsrechte für Einzelne und/oder Gruppen bei allen Entscheidungen, die die Gestaltung des Arbeitsplatzes betreffen. Hier ist vieles denkbar, etwa ein Vetorecht bei gesundheitsschädigenden Arbeitsprozessen, ein Diskriminierungsschutz für Minderheiten und vor allem eine Auflockerung hierarchischer Weisungsbefugnisse durch Teilhabe an und eine Begründungspflicht von Entscheidungen und Anweisungen.⁵⁸⁶

Insbesondere in dem letztgenannten Beteiligungsrecht könnte auch ein unmittelbarer Beitrag zu lernförderlicher Arbeitsorganisation gesehen werden. Zur kollektiven Ergänzung der „direkten Arbeitnehmerpartizipation“ in der betrieblichen Arena fordert DÖRRE, strategische Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte gesetzlich zu verankern:

Wichtig wäre z.B., informell gewährte Beteiligungsmöglichkeiten der Betriebsräte bei Reorganisationsmaßnahmen und Investitionsentscheidungen rechtsverbindlich abzusichern und zu verallgemeinern.... Eine Erweiterung der Unternehmensmitbestimmung - etwa bei Fusionen, Übernahmen und Portfolio-Veränderungen ist ebenfalls dringend geboten.⁵⁸⁷

⁵⁸⁴ vgl. a. a. O. S. 3 ff.

⁵⁸⁵ vgl. a. a. O. S. 4 ff.

⁵⁸⁶ DÖRRE, 2000, S. 56

⁵⁸⁷ a. a. O., S. 56 f.

Die politische Diskussion im Deutschen Bundestag bleibt hinter solchen Vorstellungen weit zurück. Die BUNDESTAGSFRAKTION von BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN will konkret die Mitbestimmung des Betriebsrats um das Recht erweitern, Qualifizierungsmaßnahmen zu fordern:

Der Erwerb und der Erhalt von Qualifikationen ist heute die Voraussetzung, um Einkommen und Beschäftigung zu sichern. Zugleich sind qualifizierte Arbeitskräfte für Unternehmen im Qualitätswettbewerb ein wesentlicher Standortfaktor. Für die Durchführung betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen und bei der Förderung eines gleichberechtigten Zugangs zur betrieblichen Bildung können Betriebsräte eine wichtige Rolle einnehmen. Auch hier bedarf es daher einer Verbesserung der bisher eher wenig vorausschauenden und aktiven Beteiligung. Denkbar wäre ein Initiativrecht bei der Qualifizierung von MitarbeiterInnen und bei der Eingliederung von Erwerbslosen. Auch die bestehenden Beteiligungsrechte im Zusammenhang mit Maßnahmen der Arbeitsförderung sind im BetrVG deutlicher herauszustellen. Eine entsprechende "Generalklausel" im SGB III könnte das Betriebsverfassungsgesetz ergänzen. Es sollte sichern, dass Betriebsräte bei der Nutzung öffentlicher Förderungen - zur Vermeidung von Entlassungen und zur Integration von Erwerbslosen - einbezogen werden.⁵⁸⁸

Bei der Durchführung von Bildungsmaßnahmen hat der Betriebsrat schon heute das stärkste Mitbestimmungsrecht, neu wäre, dass er auch mitbestimmt, ob und nicht bloß wie die Bildungsmaßnahmen durchgeführt werden. Das wäre sicherlich eine wichtige Verbesserung gegenüber dem Status quo, doch sie bezöge sich nur auf *Maßnahmen*. Und Weiterbildung in Maßnahmen und Kursen verliert, gegenüber neuen Formen der Arbeitsorganisation und korrespondierender Einführung lernförderlicher Arbeitsbedingungen an Bedeutung. Um auch die neuen Formen von Weiterbildung und Arbeitsorganisation zum garantierten Objekt kollektiver Beteiligung sowohl der betroffenen Arbeitnehmer selbst als auch des Betriebsrats zu machen, schlagen BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN BUNDESTAGSFRAKTION vor:

Nach geltendem Recht greift die Mitbestimmung (z.B. bei Arbeitsplatzgestaltung, Qualifizierung, Kündigungen, Betriebsänderungen) in der Regel erst dann, wenn die Würfel schon gefallen sind. Für eine moderne Betriebsorganisation ist es aber notwendig, dass die Betriebsräte bei ökologischen und auch bei anderen Umstrukturierungen des Unternehmens möglichst weit vorne im Planungsprozess beteiligt werden. Dies erfordert insbesondere eine Verbesserung der Mitwirkungsrechte bei Fragen der arbeitsorganisatorischen Gestaltung (§§ 90, 91 BetrVG) und der Personalplanung und -entwicklung (§§ 92 und 96 ff. BetrVG). Bei der Einführung und Ausgestaltung von Gruppenarbeit, Qualitätszirkeln, Projektgruppen usw. sind Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats notwendig. Die Möglichkeit zur Delegation dieser Rechte an die betroffenen Arbeitsgruppen soll im Mitbestimmungsrecht zugelassen werden. Dies ist eine angemessene Reaktion auf die modernen Formen der Teamarbeit und stellt eine zusätzliche Form der direkten Partizipation dar.⁵⁸⁹

⁵⁸⁸ BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN BUNDESTAGSFRAKTION, 2000, S. 4

⁵⁸⁹ a. a. O., S. 3

Die Probleme des Berufsbildungsbegriffs im Betriebsverfassungsgesetz, die mit der zunehmenden Bedeutung von Weiterbildung in anderen Formen als in Maßnahmen, Kursen oder Seminaren zusammenhängen, sollen nun im nächsten Absatz eigenständig thematisiert werden.

6.3.2. Probleme des Berufsbildungsbegriffs im Betriebsverfassungsgesetz

Betriebliche Berufsbildung einschließlich der betrieblich veranlassten Weiterbildung wird kollektiv durch die Mitbestimmung der Betriebsräte nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) reguliert.⁵⁹⁰ Darüber hinaus beeinflusst die Betriebsverfassung unter anderem durch ihre Vorschriften zur Förderung der Berufsbildung auch individuell den Inhalt von Einzelarbeitsverhältnissen.⁵⁹¹

Der vierte Teil des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 regelt die „Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer“, so seine Überschrift. Darin gibt es einen Abschnitt über „Personelle Angelegenheiten“ mit einem Unterabschnitt „Berufsbildung“, der die Paragraphen 96 „Förderung der Berufsbildung“, 97 „Einrichtung und Maßnahmen der Berufsbildung“ und 98 „Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen“ enthält.

Damit wird die Berufsbildung „von einer sozialen (vgl. § 56 Abs. 1 lit. d. BetrVG 1952) erstmals zu einer personellen Angelegenheit der Beschäftigten gemacht.“⁵⁹²

§ 96 des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 wurde zuletzt 1994 durch das Zweite Gleichberechtigungsgesetz geändert, seitdem müssen Arbeitgeber und Betriebsrat bei der Teilnehmerauswahl für Maßnahmen der beruflichen Bildung die Belange älterer Arbeitnehmer, Teilzeitbeschäftigter und von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Familienpflichten ausdrücklich berücksichtigen. Die §§ 96 und 97 räumen dem Betriebsrat

⁵⁹⁰ vgl. HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998

⁵⁹¹ vgl. DÄUBLER / KITTNER / KLEBE, 1996, S. 132 (Rn 87 der Einleitung)

⁵⁹² HAMMER, 1997, S. 2

allerdings nur „allgemeine Beratungsrechte und ein Vorschlagsrecht“⁵⁹³ ein, lediglich § 98 gewährt ihm ein „hartes“ Mitbestimmungsrecht, das über eine Einigungsstelle nach § 76 BetrVG auch gegen den Arbeitgeber erzwungen werden kann,

...bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung, bei der Bestellung der Ausbilder und bei der Auswahl der an der Berufsbildung teilnehmenden Arbeitnehmer.⁵⁹⁴

Im öffentlichen Dienst gilt das „dem Betriebsverfassungsgesetz weitgehend nachgebildete“⁵⁹⁵ *Bundespersonalvertretungsgesetz*. Dort werden in § 75 zu den vom Personalrat uneingeschränkten mitzubestimmenden Angelegenheiten, zu denen Dienstvereinbarungen über die Einigungsstelle erzwungen werden können, die „Durchführung der Berufsausbildung bei Angestellten und Arbeitern“ sowie die „Auswahl der Teilnehmer an Fortbildungsveranstaltungen für Angestellte und Arbeiter“ gezählt. § 76 gewährt dem Personalrat die eingeschränkte, nicht per Einigungsstelle erzwingbare, sondern auf Konsens mit dem Dienstherrn angewiesene Mitbestimmung per Dienstvereinbarung bei der „Auswahl der Teilnehmer an Fortbildungsveranstaltungen für Beamte“ sowie für „allgemeine Fragen der Fortbildung der Beschäftigten“. Dieses eingeschränkte Mitbestimmungsrecht gilt laut § 76 ebenfalls bei der „Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden“ und für „Maßnahmen, die der Durchsetzung der tatsächlichen Gleichberechtigung von Frauen und Männern, insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg dienen“.

Was ist nun eigentlich gemeint, wenn im Betriebsverfassungsgesetz der Begriff „Berufsbildung“ verwandt wird? Der Standardkommentar von FITTING / KAISER / HEITHER / ENGELS bietet eine recht weitgehende Definition an:

Berufsbildung ist deshalb nur **abzugrenzen** gegenüber der - mitbestimmungsfreien - Unterrichtung des Arbeitnehmers über seine Aufgaben und Verantwortung sowie über die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebes nach § 81 Abs. 1 S. 1 (BAG 5. 11.85, 10. 2. 88 AP Nr. 2, 5 zu § 98 BetrVG 1972; 28. 1. 92 AP Nr. 1 zu § 96 BetrVG 1972 krit. zu dieser Abgrenzung RICHARDI RN 14 und ALEXANDER NZA 1992, 1059 unter Hinweis auf einen weiten Begriff der Berufsbildung und deshalb mit ähnlichen Ergebnissen). § 81 setzt Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen voraus. §§ 96 ff. regeln, wie sie erworben oder erweitert werden können... Alle Maßnahmen, durch die Einsatzmöglichkeiten erweitert werden sollen, gehen über Maßnahmen nach § 81 Abs. 1 S. 1 hinaus. Zu den Bildungsmaßnahmen gehören auch nicht einzelne **Anweisungen**,

⁵⁹³ FITTING / KAISER / HEITHER / ENGELS, 1998, S. 1288 (Rn 1 zu § 98 BetrVG)

⁵⁹⁴ a. a. O.

⁵⁹⁵ a. a. O., S. 58

welche Arbeit und wie sie zu verrichten ist. Das ist Bestimmung der geschuldeten Arbeitsleistung BAG 28. 1. 92 a.a.O.). Dagegen gehören betriebliche Unterhaltungs- und Freizeitveranstaltungen nicht zu den Bildungsveranstaltungen.⁵⁹⁶

Wenn „alle Maßnahmen, durch die Einsatzmöglichkeiten erweitert werden sollen“ Maßnahmen der Berufsbildung im Sinne des § 96 Betriebsverfassungsgesetz sind, dann wäre die Mitbestimmung der in den letzten Kapiteln beschriebenen neuen Formen der Berufsbildung wie Lernen im Prozess der Arbeit oder arbeitsplatznahes Lernen ziemlich unproblematisch. Schließlich zielt jede lernförderliche Arbeitsgestaltung auf die „Erweiterung von Einsatzmöglichkeiten“. Doch diese Definition von FITTING / KAISER / HEITHER / ENGELS musste meines Wissens bisher noch keiner arbeitsgerichtlichen Überprüfung standhalten. HAMMER argumentiert differenzierter und aus Betriebsrats- und Arbeitnehmersicht weniger zuversichtlich:

Als problematisch erweist sich insbesondere die Bestimmung des § 81 BetrVG. Nach ihr haben die Beschäftigten auf Einweisungs- und Unterrichtsmaßnahmen nach einhelliger Meinung in Literatur und Rechtsprechung einen individuellen, klagbaren Anspruch. Ein Teil der Literatur hat hieraus den Schluß gezogen, Einführungs- und Unterrichtsmaßnahmen nach § 81 BetrVG könnten deshalb niemals Beteiligungsrechten der Betriebsräte unterliegen.⁵⁹⁷

§ 81 BetrVG steht im Abschnitt „Mitwirkungs- und Beschwerderechte *des Arbeitnehmers*“, gehört also zur Minderheit der individuellen Rechtsansprüche im Betriebsverfassungsgesetz. Ob diese individuellen Arbeitnehmerrechte gegenüber den kollektiven Mitwirkungsrechten des Betriebsrats alternativ oder zusätzlich sind, wurde höchstrichterlich nie entschieden. Vielmehr entschied das Bundesarbeitsgericht in Einzelfällen, dass folgende Veranstaltungen unter § 81 BetrVG fielen und kollektiv nicht mitzubestimmende Unterrichtsmaßnahmen seien:

Jeweils 1, 5-stündigen Grundkurs „Hygiene I und II“ sowie „Hygiene der nicht sterilen Arbeitsmittel“, wenn dadurch das Verständnis für Hygienemaßnahmen und Hygienetechnik bei der Herstellung von Arzneimitteln geweckt und vertieft werden soll, die Beschäftigten ihre Arbeit aber auch ohne dieses Verständnis verrichten könnten; ein „Hitachi-704-Operator-Training“ für Diagnostikreferenten eines Pharmaunternehmens, sofern nicht im einzelnen dargelegt wird, daß es sich um eine Berufsbildungsmaßnahme handelt; Veranstaltungen, mit denen die Beschäftigten eines Selbstbedienungswarenhauses angehalten werden sollen, freundlich und hilfsbereit zu sein, soweit Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft zur normalen Qualifikation gehört, für die die Beschäftigten bereits ausgebildet sind.⁵⁹⁸

⁵⁹⁶ 1998, S. 1280 f. (Rn 14 zu § 96 BetrVG), Hervorhebungen und Abkürzungen im Original

⁵⁹⁷ HAMMER, 1997, S. 4

⁵⁹⁸ a. a. O., S. 5

Die genauere Betrachtung der Urteilsbegründungen⁵⁹⁹ zeigt zwar, dass diese Urteile nur unter sehr speziellen Bedingungen des jeweiligen Einzelfalls zustande kamen und auch auf den ersten Blick sehr ähnlich gelagerte Fälle nicht ohne weiteres übertragen werden dürfen. So fallen z. B. sicherlich nicht alle Kundenfreundlichkeitstrainings unter den § 81 BetrVG, vom Bundesarbeitsgericht wurde hier am Rande einer anderen Auseinandersetzung um die Auskunftspflicht des Arbeitgebers über mitarbeiterbezogene Ergebnisse einer Kundenbefragung lediglich die hypothetische Konstruktion einer Freundlichkeitsschulung behandelt.⁶⁰⁰ Aber nichtsdestoweniger hat das Bundesarbeitsgericht hier Veranstaltungen von der betriebsrätlichen Mitbestimmung nach § 96 BetrVG ausgenommen, die aus pädagogischer Sicht allemal Maßnahmen sind, „durch die Einsatzmöglichkeiten erweitert werden sollen“⁶⁰¹ und die also nach FITTING / KAISER / HEITHER / ENGELS unter den Begriff der Berufsbildung fielen. Deswegen plädiert HAMMER für eine eindeutige Regelung, eine „gesetzliche Definition der Berufsbildung im BetrVG“, für die er folgende Formulierung vorschlägt:

Unter Berufsbildung im Sinne dieses Gesetzes sind unabhängig von ihrer Dauer alle betrieblichen, außerbetrieblichen oder überbetrieblichen Maßnahmen zu verstehen, die den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Erfahrungen vermitteln sollen, die der Ausfüllung ihres Arbeitsplatzes oder ihrer beruflichen Tätigkeit dienen oder für ihr soziales Schicksal oder ihren beruflichen Werdegang von Bedeutung sind.⁶⁰²

Und § 81 BetrVG sollte nach seiner Empfehlung um einen klarstellenden vierten Absatz ergänzt werden:

Maßnahmen nach den Absätzen 1 bis 3 schließen ihre Qualifizierung als Berufsbildung im Sinne dieses Gesetzes nicht aus.⁶⁰³

Dass es zur Mitbestimmung arbeitsplatznaher oder arbeitsintegrierter Formen der Berufsbildung nur diese wenigen Urteile gibt, muss nicht bedeuten, dass in der überwiegenden *Praxis* arbeitgeberseitig die Mitbestimmung solcher Maßnahmen durch den Betriebs- oder Personalrat generell und unproblematisch akzeptiert wird. Dass um die

⁵⁹⁹ vgl. HURLEBAUS, (41) 1992 / (50) 1994, BetrVG § 98, S. 39 ff.; (43)1993, BetrVG § 96, S. 1 ff.

⁶⁰⁰ vgl. HURLEBAUS, (43)1993, BetrVG § 96, S. 1 ff.

⁶⁰¹ FITTING / KAISER / HEITHER / ENGELS, 1998, S. 1280 (RN 14 zu § 96 BetrVG)

⁶⁰² HAMMER, 1997, S. 9

⁶⁰³ a. a. O., Fn. 28

kollektive Mitbestimmung lernförderlicher Arbeitsorganisation so wenig gestritten wird, kann durchaus auch daran liegen, dass viele Betriebs- und Personalräte ihrerseits Änderungen der Arbeitsorganisation gar nicht für Berufsbildung halten, auch wenn diese durchaus die „Erweiterung von Einsatzmöglichkeiten“ zum Ziel oder zur Voraussetzung haben. Insbesondere die Behandlung von Fragen der Berufsbildung in einem speziellen Ausschuss des Betriebsrats leistet einem „tayloristischen“ Umgang mit Berufsbildung Vorschub, der unbewusst die Einengungen des Betriebsverfassungsgesetzes und des Bundesarbeitsgerichts vorwegnimmt, statt sich mit dem Arbeitgeber auch über die Mitbestimmung neuer Formen der Berufsbildung auseinanderzusetzen. Zwar lassen sich dann zur *Mitwirkung* an den neuen Formen der Arbeitsorganisation andere Paragraphen von Betriebsverfassungs- oder Personalvertretungsgesetzen heranziehen. Aber die Möglichkeiten weitergehender *Mitbestimmungsrechte* für Berufsbildung bleiben ungenutzt. Hier bedarf es meines Erachtens nicht nur der Präzisierung im Gesetz, sondern mehr noch der praxisbezogenen Information, Bildungsarbeit und Beratung für Betriebs- und Personalräte hinsichtlich der Elemente von Berufsbildung in neuen Formen von Arbeitsorganisation.

6.3.3. Betriebsvereinbarungen

Betriebsvereinbarungen sind in den deutschen Arbeitsbeziehungen neben Tarifverträgen der wichtigste, betriebliche Typ von Kollektivverträgen. Das kollektive Interessenvertretungsorgan der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eines Betriebs ist nach der deutschen Betriebsverfassung der von ihnen gewählte Betriebsrat bzw. für die Beschäftigten im öffentlichen Dienst im Bereich des Personalvertretungsrechts ihr Personalrat. Das Instrument der Betriebsräte zur zwingenden, normativen Gestaltung der betrieblichen Arbeitsverhältnisse ist die Betriebsvereinbarung⁶⁰⁴, Personalräte vereinbaren mit ihren Dienstherrn auf ähnlicher Rechtsgrundlage Dienstvereinbarungen.

⁶⁰⁴ FITTING / KAISER / HEITHER / ENGELS, 1998, S. 944 (§ 77 BetrVG, Rn 13)

Die Betriebsvereinbarung ist gegenüber dem Tarifvertrag⁶⁰⁵ die zur Regelung betrieblicher Weiterbildung häufiger genutzte kollektivrechtliche Vereinbarung. Es gibt jedoch auch nur in einer Minderheit von Betrieben, insbesondere in Großbetrieben, *Betriebsvereinbarungen über Weiterbildung*.⁶⁰⁶ Diese schreiben in der Regel die Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte der §§ 96 bis 98 des Betriebsverfassungsgesetzes detaillierter, aber nicht weitergehend fest. Im Zentrum solcher Betriebsvereinbarungen steht typischerweise ein von Betriebsleitung und Betriebsrat paritätisch besetzter Ausschuss, der über den Zugang zu Weiterbildungsveranstaltungen, die das Unternehmen anbietet, mitentscheidet.

Einen besonderen Regelungsbedarf erfordert *Weiterbildung im Zusammenhang mit neuen Formen der Arbeitsorganisation*. Änderungen der Arbeitsorganisation bedeuten schon qua definitionem neue Regeln zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber, bei den an „Human Resources“ orientierten neueren Managementkonzepten sind diese Regeln durch mehr Verantwortung auf unteren Hierarchieebenen und generell durch die Erwartung selbständigeren Arbeitens gekennzeichnet.⁶⁰⁷ Doch wie kommen diese neuen Regeln zustande? Häufig handelt es sich um „weniger formalisierte Regelungsabsprachen zwischen Arbeitnehmer/innen und Arbeitgebern im Arbeitsprozess ... verbunden mit direkten Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten“⁶⁰⁸. Diese direkte Partizipation bedeutet eine Abkehr von „jahrzehntelanger Dominanz der Arbeitsteilung und einem entsprechenden Delegationsprinzip mit der Aufgabe, Rechte und Pflichten der vertragsschließenden Parteien (Betriebsräte und Unternehmensleitungen) und der Belegschaft z. B. in Betriebsvereinbarung zu begründen“⁶⁰⁹. Partizipation kann somit letztlich zur Vereinzelung und damit Schwächung von Arbeitnehmerinteressen führen, wenn der Arbeitgeber keine Betriebsvereinbarungen mehr abschließt, sondern für ihn unverbindlichere Absprachen mit einzelnen Arbeitnehmern oder kleinen Teams trifft. Andererseits sind die vielfältigen Detailregelungen, die in direkter Partizipation möglich werden, kaum noch in Betriebsvereinbarungen darstellbar. Ein betriebsweit gültiges Arbeitszeitregime z. B. lässt sich leicht zwischen Arbeitgeber und

⁶⁰⁵ vgl. zur Problematik tarifvertraglicher Regelungen betrieblicher Weiterbildung: KÜHNLEIN / PAUL-KOHLHOFF, 1991 S. 145 ff.; BAHNMÜLLER, 1995

⁶⁰⁶ vgl. KÜHNLEIN / PAUL-KOHLHOFF, 1991 S. 143 ff.

⁶⁰⁷ vgl. Kap. 3

⁶⁰⁸ KOMMIT, 1998 (2), S. 9

⁶⁰⁹ a. a. O.

Betriebsrat vereinbaren, auch kompliziertere Betriebsvereinbarungen zur Regelung etwa von Gleitzeit oder Schichtarbeit sind noch möglich. Aber wenn der Arbeitgeber seine Befugnis zur Regelung von Arbeitszeiten an selbstverantwortliche Teams delegiert und dort eine bunte Vielfalt von Arbeitszeitregelungen entsteht, die je nach einzelnen Bedürfnissen vielleicht auch noch in kurzfristigen Abständen wieder geändert werden, dann ist der Betriebsrat schlicht überfordert, wenn er all diese dezentral getroffenen Arbeitszeitregelungen seinerseits zentral regeln will. Außerdem liefe er dann Gefahr, seine Wähler bevormunden zu wollen. Wenn der Betriebsrat oder auch der Personalrat also der Schwächung von Arbeitnehmern durch Vereinzelung ihrer Interessen entgegenwirken will, ohne ihre direkte Partizipation an ihren Arbeitsbedingungen zu behindern, muss er einen neuen Typ von Betriebsverfassung anstreben:

Die direkte Mitwirkung von Beschäftigten, ihre Verhaltensspielräume und die konstitutionelle Mitwirkung und Mitbestimmung nach dem BetrVG sind bisher wenig in Betriebsvereinbarungen vermittelt und zusammengeführt. Die konstitutionelle Mitbestimmung steht nun vor der Herausforderung, in betrieblichen Vereinbarungen auch Gestaltungsfreiräume der direkten Mitwirkungsbedingungen von Beschäftigten miteinzubeziehen, will sie nicht an den Entscheidungsstrukturen der betrieblichen Praxis vorbeiregeln.⁶¹⁰

Das bedeutet den Wandel der Betriebsvereinbarung vom konkreten Detail-Regelwerk zu einem Regelwerk, dass den vielfältigen Formen direkter, individueller Partizipation einen kollektiven Rahmen setzt, der im Idealfall den Einzelnen Orientierung bietet, ohne sie zu gängeln. Eine solche Betriebsvereinbarung neuen Typs wird eher Verfahrensfragen der dezentralen Aushandlung von Arbeitsbedingungen normieren als einzelne Arbeitsregeln festzulegen.⁶¹¹ Sie wird so zu einem Instrument strategischer Betriebsratsarbeit - oder auch als Dienstvereinbarung neuen Typs zu einem Instrument strategischer Personalratsarbeit. Eine Voraussetzung dafür ist allerdings, dass der Betriebs- oder Personalrat sich seines eigenen Rollenwandels bewusst ist und diesen auch will: vom Stellvertreter der Beschäftigten, der für sie Interessen geltend macht, zum Mitwirkenden an Prozessregeln, innerhalb derer Beschäftigte ihre Interessen direkt vertreten.⁶¹²

⁶¹⁰ a. a. O., S. 10

⁶¹¹ vgl. BREISIG, 1997, S. 169

⁶¹² vgl. HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 30

Wie können *Betriebs-* bzw. auch *Dienstvereinbarungen neuen Typs* Betriebs- und Personalräten zur *strategischen Mitgestaltung von Weiterbildung* dienen? HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF beschreiben den Wandel des Handlungsfelds Weiterbildung für Betriebsräte:

Zu den eher traditionellen Aufgaben betrieblicher Weiterbildung, der Sicherung und Erweiterung der individuellen Arbeitskraft, der Aufstiegsfortbildung und der Führungskräftebildung, treten nun neue Funktionen. Betriebliche Weiterbildung wird aus betrieblicher Sicht zu einem strategischen Instrument der Bewältigung des betrieblichen Modernisierungsprozesses. Betriebsräte werden mit einer neuen Funktionsbestimmung betrieblicher Weiterbildung konfrontiert, ohne daß aus ihrer Interessenperspektive traditionelle Funktionen verloren gehen. Betriebliche Weiterbildung differenziert sich in seinen Funktionen und seinen Formen und Strukturen aus. Für Betriebsräte bleibt - neben der Modernisierungsfunktion - die Gestaltung von Weiterbildung als Instrument des sozialen Schutzes ein wichtiges Thema. Für sie ist im Unterschied zur Interessenperspektive des Managements die Aufgabe betrieblicher Weiterbildung immer auch, betriebliche Umstrukturierungen und die damit verbundenen Rationalisierungsprozesse sozial abzufedern und die Belegschaft präventiv vor Arbeitsplatzabbau zu schützen bzw. den Übergang in andere Beschäftigungsfelder durch arbeitsmarktrelevante Weiterbildung zu fördern. Das Handlungsfeld Weiterbildung ist in der Interessenperspektive der Betriebsräte also immer durch das Spannungsverhältnis von Modernisierung und Schutz gekennzeichnet...⁶¹³

Auch die Betriebs- und Personalrätebefragung im KOMMIT-Projekt⁶¹⁴ ergab für die neunziger Jahre Anzeichen eines neuen Trends, der über spezielle Weiterbildungs-Betriebsvereinbarungen hinaus zu Betriebsvereinbarungen führt, die *Weiterbildung im Zusammenhang mit anderen Themen* regeln, z. B. Weiterbildung und Arbeitsorganisation. Diese Betriebsvereinbarungen neuen Typs spiegeln eine Entwicklung innerhalb der Weiterbildung von der klassischen Aufstiegsfortbildung zur horizontalen, querschnittartigen Weiterbildung wider, die besser im Kontext ihrer Bezugsthemen geregelt werden kann.

Der *Schutz der Beschäftigten vor negativen Modernisierungsfolgen* ist ein Ziel eher des Betriebs- oder Personalrats als des Arbeitgebers, der jedenfalls in Zeiten der Massenarbeitslosigkeit für die „Modernisierungsoffer“ leicht Ersatz findet. Die Modernisierung selbst kann hingegen ein Ziel sowohl von Betriebsräten als auch von Arbeitgebern sein. Doch das gleiche Ziel Modernisierung verfolgen sie aus unterschiedlichen Interessenlagen heraus: Während an den arbeitenden Menschen orientierte Arbeitsbedingungen den Arbeitgeber nur mittelbar, als betriebswirtschaftliches Mittel zum Zweck der Produktivitäts- und Gewinnsteigerung („Human Resources“), interessieren, ist der Betriebs- oder Personalrat in Vertretung der kollektiven Beschäftigteninteressen an humanen Arbeitsbedingungen unmittelbar und um ihrer selbst willen interessiert. Die

⁶¹³ a. a. O., 1998, S. 28 f.

⁶¹⁴ vgl. KOMMIT, 1997 (1)

Regelung „kurativer“ Weiterbildung zum Schutz von Modernisierungsoptionen ist vielen Betriebsräten aus Vereinbarungen zum Modernisierungsschutz oder generell zur Weiterbildung vertraut, sie achten dabei auf Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte auf unteren Hierarchieebenen, besonders für Un- und Angelernte, auf Weiterbildungsansprüche für Erziehungsurlauberinnen, auf Kurse während der Arbeitszeit u. ä. m. Weiterbildung für die Modernisierung selbst, also *Weiterbildung für und infolge neuer Formen der Arbeitsorganisation*, stellt neue und andere Ansprüche an ihre betriebliche Regulierung:

Die Trends der Reorganisation der betrieblichen Arbeit verändern nun die Handlungsbedingungen der Interessenvertreter im Feld der betrieblichen Weiterbildung in dem Maße, wie sich die Funktion und die Formen betrieblichen Lernens verändern und die Gestaltungskompetenzen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen an ihrem Arbeitsplatz als Konsequenz der horizontalen Anreicherung der Arbeitsaufgaben und der Abflachung der Hierarchien tatsächlich erweitert werden. Bei Prozessen der arbeitsorganisatorischen Umstrukturierung, in deren Folge die Arbeits- und Lernprozesse enger verzahnt werden sollen, stellt sich für die betriebliche Interessenvertretung die Aufgabe, dezentrale, selbstgesteuerte und prozeßhafte Formen des Lernens in der Arbeit im Sinne eines erweiterten Begriffs von Weiterbildung überhaupt zu erkennen, ernstzunehmen und Gestaltungspotentiale zu identifizieren.⁶¹⁵

Betriebsräte müssen Weiterbildung, die nicht als „Maßnahme“ deklariert ist, sondern durch lernförderliche Arbeitsorganisation geschieht, also erst einmal als solche erkennen. Das ist nicht einfach, wenn „die Grenzen zwischen Lernen und Arbeiten fließen“⁶¹⁶. Vielleicht fällt es zunächst leichter, das Fehlen von Weiterbildung zu erkennen. Betriebsräte können ausgehend von den bereits erfolgten Veränderungen der Arbeitsorganisation in ihrem Betrieb hinterfragen, inwiefern diese Veränderungen mit Lernchancen verbunden gewesen sind. Für jede einzelne arbeitsorganisatorische Maßnahme kann dann anhand von Kriterien lernförderlicher Arbeitsorganisation überprüft werden, ob sie lernförderlich oder lernhinderlich eingeführt wurde und praktiziert wird.⁶¹⁷ Eben darin liegen die Gestaltungspotenziale für den Betriebs- oder Personalrat: Er kann als Kollektivorgan der Beschäftigten oft besser als der Arbeitgeber erkennen, welche Veränderungen die von ihnen Betroffenen überfordern, weil ihr Lernen nicht mit den Veränderungen Schritt hält. Dann kann er mit dem Arbeitgeber die Beseitigung solcher Lernhindernisse, also lernförderliche Arbeitsorganisation, also betriebliche Weiterbildung neuen Typs verhandeln und vereinbaren. Das setzt allerdings zweierlei voraus: Intensivere Kommunikation des Betriebs- oder Personalrats mit den

⁶¹⁵ a. a. O., S. 29

⁶¹⁶ KOMMIT, 1999 (2), S. 11; vgl. a. S. 11 ff.

⁶¹⁷ vgl. KOMMIT, 1999 (4)

Beschäftigten, um deren Lernhindernisse und Weiterbildungsbedürfnisse zu kennen⁶¹⁸, und den Willen zur Mitgestaltung. Schließlich ist die Organisation der betrieblichen Arbeitsabläufe einschließlich des Erkennens von Möglichkeiten und Chancen lernförderlicher Arbeitsorganisation eindeutig eine Managementaufgabe. So verstanden betreibt ein Betriebs- oder Personalrat, der sich daran beteiligt, „Co-Management“. Ohne auf diesen umstrittenen Begriff an dieser Stelle noch einmal vertiefen zu wollen,⁶¹⁹ bleibt die Konsequenz, dass der Betriebs- oder Personalrat, der sich auf das Handlungsfeld von Weiterbildung im Kontext von Reorganisation einlässt, auch für Mitgestaltung entscheidet. Er verändert sich damit von einem reaktiven Gremium (das auf seinen Sitzungen per Beschluss auf Vorlagen des Arbeitgebers reagiert) zu einem strategisch initiativen kollektiven Subjekt.

Für die Betriebsvereinbarungen, die ein gestaltungsorientierter Betriebsrat zu Fragen der Weiterbildung und lernförderlichen Arbeitsorganisation aushandelt und abschließt, bedeutet das: Der Betriebsrat beschränkt sich nicht mehr darauf, die Planung dem Arbeitgeber zu überlassen und nur im Einzelfall und nachträglich intervenieren zu können, wie das im typischen Beispiel einer Weiterbildungs-Betriebsvereinbarung der Fall ist, nach der der Arbeitgeber ein Weiterbildungsprogramm in Form eines Seminarverzeichnisses erstellt und dem Betriebsrat vorlegt, der nachträglich kaum etwas daran ändern kann und sich darauf beschränkt, die Teilnahme des einen oder anderen Arbeitnehmers an dem einen oder anderen Seminar zusätzlich zu verlangen. Der Betriebsrat vereinbart mit dem Arbeitgeber stattdessen:

*... prozeßbezogene Regelungen, die Ergebnisse inhaltlich offenhalten, den Beschäftigten und / oder den Betriebsräten aber Beteiligungsrechte innerhalb der Gestaltungs- und Umsetzungsprozesse sowie der laufenden Aktivitäten eröffnen.*⁶²⁰

Allerdings stößt, wie im folgenden Abschnitt dargestellt werden soll, das betriebsverfassungsrechtliche Instrumentarium, das Betriebsräten insbesondere im Dissens und Konfliktfall mit dem Arbeitgeber zur Verfügung steht, bei Betriebsvereinbarungen zu lernförderlicher Arbeitsgestaltung an Grenzen. Neue, auch lernförderliche Formen der Arbeitsorganisation heben betriebliche Interessengegensätze und daraus resultierende

⁶¹⁸ vgl. KOMMIT, 1999 (7)

⁶¹⁹ vgl. o., 6.1.

⁶²⁰ BREISIG, 1997, S. 169 (Hervorhebungen im Original)

Konflikte nicht auf, sondern verlagern sie auf andere Felder als die bisher im Betriebsverfassungsgesetz vorgesehenen. Die beschriebenen Betriebsvereinbarungen neuen, partizipativen Typs können nur begrenzt etwa per Einigungsstellenverfahren gegen den Arbeitgeber juristisch erzwungen werden, weil das Betriebsverfassungsgesetz die Inhalte erzwingbarer Betriebsvereinbarungen auf einen geschlossenen Katalog von mitbestimmungspflichtiger Angelegenheiten beschränkt,⁶²¹ der vom Gesetzgeber 1972 beschlossen wurde und noch eine tayloristische, nicht-partizipative Arbeitswelt widerspiegelt. Betriebsvereinbarungen neuen, partizipativen Typs sind zwar zulässig und nach ihrem Abschluss auch normativ zwingend, aber der Abschluss selbst setzt die nur mit Mitteln der Betriebspolitik beeinflussbare Entscheidung sowohl des Arbeitgebers als auch des Betriebsrats zu dieser neuen Form von Kooperation voraus.

⁶²¹ vgl. FITTING / KAISER / HEITHER / ENGELS, 1998, S. 916 f. (§ 76 BetrVG, Rn 46 ff.)

7. Bedeutung neuer Arbeitsorganisation für die Mitbestimmung von Weiterbildung – offene Fragen zur Modernisierung der Mitbestimmung

Die bisher übliche Mitbestimmung von Weiterbildung hat mit den Formen von Arbeitsorganisation, die auf dem deutschen, vom Facharbeiter geprägten Sonderweg von Taylorismus und Fordismus üblich gewesen sind, die Orientierung am Beruf gemeinsam. Die industrielle Massenproduktion gelangte hier mit dem Typus des „verberuflichten Arbeitnehmers“⁶²² zur Blüte:

Der verberuflichte Massenarbeitnehmer des Fordismus: In fortgeschrittenen Phasen der Industrialisierung bildete sich eine...soziale Formung von Arbeitskraft und Arbeitsnutzung heraus, die bis heute dominiert. Diese in einem weiteren Sinne als *Beruf* zu bezeichnende Form der Organisation von Arbeitsvermögen und ihrer Vermarktung...schließt weitgehend standardisierte und systematisch entwickelte Fachqualifikationen ebenso ein wie extrafunktionale Fähigkeiten oder sekundäre Arbeitstugenden. Vor allem letztere bedeuten, daß die Transformation von Arbeitskraft in Arbeitsleistung auf zumindest rudimentäre innere Disziplinierung der Arbeitskräfte vertrauen und an diese (neben Variationen der Lohnanreize) zunehmend auch mit psycho-sozialen Motivierungstechniken anknüpfen kann. Es ist zugleich die Hochzeit der relativen Mehrwertproduktion (Marx), also der systematischen, organisatorisch und maschinengestützt immer weitergetriebenen Erhöhung der Arbeitsleistung einer Arbeitsperson je Zeiteinheit durch massive Arbeitsintensivierung im strukturellen Tausch gegen Arbeitszeitverkürzungen. Unverzichtbarer Hintergrund dieses bis heute in den meisten Bereichen konstitutiven Modells von Arbeitskraft ist ein grundlegend erweiterter sozialer Schutz der Arbeitskraft auf Basis staatlicher Maßnahmen und gewerkschaftlich ertrutzter Regulierungen.⁶²³

Als eine der staatlichen Maßnahmen, die nach VOß / PONGRATZ die Basis des verberuflichten Massenarbeitnehmers bilden, kann auch das Berufsbildungssystem gesehen werden. So *hängt die Mitbestimmung von Weiterbildung bisher eng am Beruf*. Die traditionelle Form überbetrieblicher Mitbestimmung ist die öffentlich verantwortete Mitbestimmung von Berufsbildern durch die Gewerkschaften, sie beruht bis heute auf dem System der Erstausbildung und Fortbildung in Berufen. Die betriebliche Mitbestimmung ist traditionell Mitbestimmung von Aufstiegsfortbildung gewesen, die ebenfalls auf Berufsbildern aufbaut⁶²⁴ oder zumindest die „weitgehend standardisierte und systematisch entwickelte Fachqualifikation“ mit dem Beruf gemeinsam hat.

Diesen alten Formen von Arbeitsorganisation treten heute andere, neue Formen gegenüber: Die Vorstellung von *dem einen Beruf*, einmal gelernt und dann, vielleicht mit ein paar

⁶²² vgl. VOß / PONGRATZ, 1998

⁶²³ a. a. O., S. 147 f.

⁶²⁴ vgl. HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998

Fortbildungsmaßnahmen aufgefrischt, ein Leben lang ausgeübt, findet zwar noch in Kinderphantasie⁶²⁵ und Ideologie, aber nicht mehr in der Realität Rückhalt.⁶²⁶ Kompetenzen oder Qualifikationen, die an posttayloristischen Arbeitsplätzen benötigt werden, stehen quer zu traditionellen Berufsbildern. Lean production demonstriert inzwischen weltweit, „daß dieses Konzept ohne die berufsförmig organisierte Facharbeit und ohne ein Berufsbildungssystem auskommt“⁶²⁷ REICH hält die Einteilung in Berufe und Berufsgruppen nur für die Zeit der standardisierten Massenproduktion für sinnvoll, in der neuen Weltwirtschaft müssten „erst einmal völlig neue Kategorien geschaffen werden“⁶²⁸, er nennt sie „routinemäßige Produktionsdienste“, „kundenbezogene Dienste“ und vor allem „symbolanalytische Dienste“, und er karikiert trefflich die Untauglichkeit von Berufsbezeichnungen zur Beschreibung der Tätigkeit von Symbolanalytikern.⁶²⁹ Nach BAETHGE / BAETHGE-KINSKY lösen die symbolanalytischen Qualifikationen auch im deutschen produzierenden Gewerbe die Beruflichkeit des Facharbeiters ab.⁶³⁰ Die „Aufweichung der Beruflichkeit“⁶³¹ erstreckt sich auch auf den Dienstleistungssektor, wo Beruflichkeit lediglich „als Organisationsprinzip bei traditionellen Akademikertätigkeiten im öffentlichen oder halböffentlichen Bereich oder bei den ‚verkammerten‘ Berufstätigkeiten (freie Ärzte, Apotheker, Rechtsanwälte)“⁶³² marginalen Bestand hat. BAETHGE / BAETHGE-KINSKY gehen davon aus,

...daß der Beruf als lebenslanger Orientierungsrahmen für individuelle Erwerbs- sowie soziale Integrationsperspektiven bei den nicht-akademischen Gruppen des Arbeitsmarktes weitgehend erodiert ist ... und generell weiter erodieren wird.⁶³³

Zu letzterem merken sie an:

⁶²⁵ vgl. DOSTAL, / STOOß / TROLL, 1998, S. 439

⁶²⁶ vgl. PAUL-KOHLHOFF, 1997

⁶²⁷ HEIDEGGER / RAUNER, 1997, S. 16

⁶²⁸ REICH, 1996, S. 194

⁶²⁹ vgl. a. a. O., S. 204

⁶³⁰ vgl. BAETHGE / BAETHGE-KINSKY, 1998, S.467

⁶³¹ a. a. O., S. 469

⁶³² a. a. O., S. 469

⁶³³ a. a. O., S. 462, Anmerkungen im Original

In diesem Punkt sind wir viel skeptischer als diejenigen, die aus dem Trend zur Wissensgesellschaft und des mit ihm verbundenen Aufstiegs der individuellen Qualifikation eine Renaissance des Berufs heraufziehen sehen. *Qualifikation – auch hohe – ist nicht mit Beruf gleichzusetzen.*⁶³⁴

Selbst wenn es inhaltlich möglich wäre, aus neuen, komplexen Qualifikationsbündeln neue Berufe zu ordnen, änderte dies nichts an dem zunehmenden Desinteresse von Arbeitgebern, ihre Beschäftigten und Auftragnehmer nach beruflichen Kategorien auszuwählen. Beschäftigung und Entgelt orientieren sich an tatsächlich ausgeübten Tätigkeiten mehr als an erlernten Berufen.⁶³⁵ Elemente neuer Arbeitsorganisation wie die Nivellierung der Grundentgelte in Gruppen und Teams, deren Zusammensetzung nicht berufsgebunden ist, in Verbindung mit Zielvereinbarungen, also auftragsbezogener, leistungsdifferenzierter Vergütung, verschärfen den Trend zur Bezahlung nach abgerufener statt nach vorgehaltener Qualifikation, nach aktueller Leistung statt nach beruflichem Status. BAETHGE / BAETHGE-KINSKY ziehen daraus die Konsequenz:

die spezifische Verbindung von (Berufs-)Fachlichkeit, sozialer Integration im Betrieb und gesellschaftlichem Status, die das traditionelle deutsche Berufskonzept ausgezeichnet hat, löst sich immer mehr auf und unterminiert damit das Berufskonzept in seiner Gültigkeit.⁶³⁶

Für Gewerkschaften bedeutet der Abschied von der Beruflichkeit auch einen Verlust überbetrieblicher Einflussmöglichkeiten, die sie im bestehenden Berufssystem gewannen.

HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF fassen zum bestehenden System zusammen:

Auf dem überbetrieblichen und gesellschaftlichen Handlungs- und Regulierungsfeld wirken der Staat und die Spitzenorganisationen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber zusammen. Berufliche Anforderungen werden über den einzelnen Betrieb hinaus und im Einvernehmen in Berufen und entsprechenden Ausbildungsverordnungen generalisiert.⁶³⁷

Wenn solche Ausbildungsverordnungen an Bedeutung verlieren, weil sich im Zuge neuer Formen der Arbeitsorganisation immer mehr Betriebe und ganze Branchen wie Information und Kommunikation oder Multimedia⁶³⁸ bei Einstellung, Bezahlung und Beförderung an Qualifikationen, Kompetenzen und erbrachten Leistungen orientieren statt an formalen Berufsbildungsabschlüssen, dann sinkt auch die Relevanz der „korporatistischen

⁶³⁴ a.a.O., Hervorhebung von mir, R.B.

⁶³⁵ vgl. BARTELS, 1998

⁶³⁶ BAETHGE / BAETHGE-KINSKY, 1998, S.469

⁶³⁷ HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 9

⁶³⁸ vgl. BAETHGE / BAETHGE-KINSKY, 1998, S.469

Konsensbildungsprozesse⁶³⁹ in denen solche Berufsbilder heute noch erstellt werden. Auf die Verordnung über die Berufsausbildung zum Mediengestalter konnten die Gewerkschaften noch Einfluss nehmen. Aber ob als Screen-Designer ein Mediengestalter, ein Fachhochschulabsolvent oder ein Autodidakt ohne einschlägige Berufsausbildung eingestellt wird, entzieht sich den bestehenden überbetrieblichen Mitbestimmungsstrukturen. Kurz- oder mittelfristig bleibt den Gewerkschaften die Option, gegen den beschriebenen Trend weiter auf die Berufskategorie zu setzen und, wie im IT- und Medienbereich praktiziert, neue, aktuelle Anforderungen besser berücksichtigende Berufsbilder schneller zu ordnen. Eine längerfristige Option wäre die gewerkschaftliche Beteiligung an einer Neuorganisation des gesamten Aus- und Weiterbildungssystems⁶⁴⁰, verbunden mit dem Auf- und Ausbau neuer gesellschaftlicher Mitbestimmungsstrukturen. Bei sinkender Bedeutung der Erstausbildung⁶⁴¹ wird dabei die gewerkschaftliche Beteiligung an Gestaltung und Regelung von Weiterbildung zunehmend wichtiger.⁶⁴²

Der „Arbeitskraftunternehmer“⁶⁴³ der Gegenwart und Zukunft stellt an solche Gestaltung von Weiterbildung allerdings sowohl auf der betrieblichen als auch auf der gesellschaftlichen Ebene andere Ansprüche als sein „verberuflichter“ Vorgänger, für ihn geht es darum...

...auf allen Ebenen der gesellschaftlich organisierten Entwicklung von menschlichen Fähigkeiten diejenigen Kompetenzen systematisch zu fördern, die als Schlüsselqualifikationen des Arbeitskraftunternehmers gelten können: aktive Produktivitätsorientierung und Marktorientierung hinsichtlich der eigenen Fähigkeiten und Leistungen, Fähigkeiten zur flexiblen Selbstorganisation von Alltag und Lebenslauf, Kompetenzen zum flexiblen Identitätsmanagement sowie zur Ichstabilisierung und Autonomisierung, komplexe Lernfähigkeiten sowie Sozial- und Kommunikationsqualifikationen einschließlich der Fähigkeiten zur Bildung und Stabilisierung sozialer Integrationsräume (d.h. Fähigkeiten zur Selbstsozialisation und Sozialkonstruktion), Kompetenzen zur Regulierung und Begrenzung der Selbstausbeutung u.v.a.m. All dies ist bisher so gut wie nicht expliziter Bestandteil der etablierten Bildungsagenda (und auch nicht der entsprechenden Wissenschaften). Es widerspricht im Gegenteil dem derzeitigen bildungspolitischen Trend zur unmittelbar berufsfunktionalen Verschlankung und Ausdünnung von Bildung und Ausbildung und geht fast zurück zu einem klassischen Bildungsideal der ganzheitlich entwickelten Persönlichkeit.⁶⁴⁴

⁶³⁹ a. a. O., S. 470

⁶⁴⁰ vgl. u. a. HANS-BÖCKLER-STIFTUNG, 1998; EULER / SLOANE, 1997

⁶⁴¹ vgl. u. a. SAUTER, 1997

⁶⁴² vgl. HEIDEMANN / PAUL-KOHLHOFF, 1998, S. 10

⁶⁴³ vgl. VOß / PONGRATZ, 1998

⁶⁴⁴ a. a. O., S. 155

Vor dem Hintergrund dieser weitgehenden Entwicklung, die ihrer „sozialpolitischen Einbettung“⁶⁴⁵ erst noch bedarf, erscheint die Zukunft der Mitbestimmung von Weiterbildung schwer bestimmbar. Deswegen möchte ich zur anstehenden Modernisierung dieses Handlungsfelds von Mitbestimmung im wesentlichen offene Fragen formulieren:

Wie kann die *Mitbestimmung* in dem Berufsbildungssystem, das weiter bestehen wird, vom schmäler werdenden Feld der Fortbildungsberufe nach § 46 Berufsbildungsgesetz auf den gesamten Raum öffentlich verantworteter beruflicher Bildung einschließlich *aller schulischen Formen* ausgeweitet werden?

Wie kann, wenn der Beruf „out“ ist,⁶⁴⁶ *Qualifizierungsplanung* in der Wirtschaft auf überbetrieblicher Ebene mitbestimmt werden, z. B. in Unternehmungsnetzwerken oder Weiterbildungs-Verbundsystemen?

Wie kann *lernförderliche Arbeitsorganisation* betrieblich und auf Unternehmensebene strategisch mitbestimmt werden? Wie können informell gewährte Beteiligungsrechte der Betriebs- und Personalräte bei Reorganisationsentscheidungen rechtsverbindlich abgesichert und verallgemeinert werden? Wie kann die Unternehmensmitbestimmung auf „Fusionen, Übernahmen, Portfolio-Veränderungen“ etc. ausgeweitet werden?⁶⁴⁷

Wie und wo kann Partizipation an der Gestaltung von Weiterbildung als selbständige Interessenvertretung, verstanden als „*Mitbestimmung in der ersten Person*“ und „Politik der Beteiligungsrechte“⁶⁴⁸, konkret werden?

Wie kann jenseits der deutschen „Berufsfixiertheit“ eine *europäische Perspektive* von selbstbestimmtem und lebensbegleitendem Lernen aus Arbeitnehmersicht mitformuliert werden?

⁶⁴⁵ vgl. a. a. O., S. 154

⁶⁴⁶ vgl. PAUL-KOHLHOFF, 1997

⁶⁴⁷ DÖRRE, 2000, S. 56

⁶⁴⁸ vgl. a. a. O.

Wie kann die weitere Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft als Entwicklung zu einer Gesellschaft *qualifizierter Dienstleistung* gestaltet werden? Was kann in diesem Zusammenhang für eine *höhere Frauenerwerbsquote* getan werden, die die Nachfrage nach qualifizierten personalen Dienstleistungen erhöht?⁶⁴⁹

Wie lassen sich für die prekär Beschäftigten *Erbringer einfacher Dienstleistungen* Rechte erreichen und absichern, „die mehr positive Flexibilität beim Ein-, Aus- und Umsteigen zwischen Beschäftigung, Qualifizierung und Reproduktion ermöglichen“?⁶⁵⁰

Wie können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer untereinander und insbesondere *innerhalb ihrer Gewerkschaften* eine Diskussionskultur auch um die Regelung ihrer zukünftigen Weiterbildung implementieren, die dezentrale und basisnahe Politikformen mit durchsetzungsmächtiger Vereinheitlichung von Interessen verbindet?⁶⁵¹

Gewerkschaften als Kollektivakteure von Mitbestimmung können auf die Veränderungen in der Arbeitswelt auf verschiedene Weise reagieren. Sie können sich in einem verkürzten Verständnis von „Dienstleistungsorientierung“ auf ihre „Kernkompetenz“ *betrieblicher* Mitbestimmung konzentrieren, dort, wo ihr Organisationsgrad es (noch) zulässt, Tarifpolitik betreiben und dabei einerseits Berufsverbänden, andererseits „Arbeitskammern“ ähnlicher werden. Oder sie können die *gesellschaftliche* Einbettung der „Entgrenzung von Arbeit und Leben“⁶⁵² durch ihre arbeitnehmer- und zukunftsorientierte Mitwirkung an der Regelung gesamtgesellschaftlicher Systeme offensiv mitgestalten. Zur zweiten, gesellschaftspolitischen Handlungsoption gehört nicht zuletzt der Einsatz gewerkschaftlicher Gestaltungsmacht nicht nur für eine Modernisierung der Mitbestimmung, sondern auch für eine *Bildungsreform*, die den seit den siebziger Jahren veränderten sozialen Strukturen Rechnung trägt⁶⁵³. Einen auch heute noch aktuellen Ankerpunkt böte KLAFKIS Definition:

Bildung bzw. Allgemeinbildung bedeutet,...ein geschichtlich vermitteltes Bewußtsein von zentralen Problemen der gemeinsamen Gegenwart und der voraussehbaren Zukunft

⁶⁴⁹ vgl. STOLZ-WILLIG, 1999; vgl. auch o., 6.1.

⁶⁵⁰ DÖRRE, 2000, S. 59

⁶⁵¹ vgl. a. a. O., S. 60 f.

⁶⁵² vgl. VOß, 1998

⁶⁵³ vgl. HANS-BÖCKLER-STIFTUNG, 1998

gewonnen zu haben, Einsicht in die Mitverantwortlichkeit aller angesichts solcher Probleme und Bereitschaft, sich ihnen zu stellen und am Bemühen um ihre Bewältigung teilzunehmen.⁶⁵⁴

Unter der Zielsetzung, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie ihre Betriebs- und Personalräte bei der Mitgestaltung von Weiterbildung im Zusammenhang mit neuer Arbeitsorganisation zu unterstützen, wäre es meines Erachtens wichtig und an der Zeit, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen durch eine solche Bildungsreform zu verbessern.

⁶⁵⁴ KLAFFKI, 1985, S.20

Anhang 1: Literaturverzeichnis

ALTEN, WERNER: Lernende Organisation: Wunschtraum oder strategische Orientierung für Unternehmensentwicklung und Weiterbildung? Überlegungen zu einem Gastvortrag am Institut für Berufspädagogik TH Darmstadt. Camaione, 1997

ARBEITSGEMEINSCHAFT QUALIFIKATIONS-ENTWICKLUNGS-MANAGEMENT (Hg.):
Kompetenzentwicklung '96. Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung. Münster / New York / München / Berlin: Waxmann, 1996

ARBEITSGEMEINSCHAFT QUALIFIKATIONS-ENTWICKLUNGS-MANAGEMENT (Hg.):
Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation - Fakten und Visionen. Münster / New York / München / Berlin: Waxmann, 1997

AUERBACH, A. : Der Kaufmann und die Sozialdemokratie, Berlin, 1891. zitiert nach: KOCKA, JÜRGEN: Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850 – 1980. Vom Privatbeamten zum angestellten Arbeitnehmer. Göttingen: Vandenhoeck, 1981, S. 130 f.

BAETHGE, MARTIN: Abschied vom Industrialismus: Konturen einer neuen gesellschaftlichen Ordnung der Arbeit. in: SOFI-Mitteilungen, H. 28, 2000, S. 87 ff

BAETHGE, MARTIN / BAETHGE-KINSKY, VOLKER: Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? – Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. in: MittAB, H. 3, 1998, S. 461

BAETHGE, MARTIN / DENKINGER, JOACHIM / KADRITZKE, ULF: Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt, New York: Campus, 1995

BAETHGE, MARTIN / OBERBECK, HERBERT: Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt a. M. / New York: Campus, 1986

BAHNMÜLLER, REINHARD: Tarifliche Regulierung beruflicher Weiterbildung. Stand, Umsetzungsprobleme und Perspektiven. in: DOBISCHAT, ROLF / HUSEMANN, RUDOLF (Hg.): Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Regulationsanforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion. Berlin: Sigma, 1995, S. 167 ff

BAHNMÜLLER, REINHARD / BISPINCK, R./ SCHMIDT, W.: Weiterbildung durch Tarifvertrag – Am Beispiel der betrieblichen Umsetzung des Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrages I

- der Metallindustrie in Nordwürttemberg / Nordbaden. In: WSI-Mitteilungen, 1991, H. 3, S. 171 - 180
- BARTELS, RALF, 1998 (1): Betriebsnahe Bildungsarbeit. in: KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“): Projektinformationsbrief 5. Darmstadt: Eigendruck, 1998
- BARTELS, RALF, 1998 (2): Das Berufsprinzip als strukturierendes Element der Tarifpolitik. in: DGB-LANDESBEZIRK NORDRHEIN-WESTFALEN / DAG LANDESVERBAND NORDRHEIN-WESTFALEN / LANDESINSTITUT SOZIALFORSCHUNGSSTELLE DORTMUND (HG.): Ist der Beruf noch zu retten? Dokumentation einer gemeinsamen Tagung zum Reformbedarf in der beruflichen Bildung am 12.5.1998 in Dortmund. Dortmund: sfs, 1998
- BAUNACK, KERSTIN / FRITSCH, ANDREAS / RICHTER, FALK / UHLEMANN, KATJA / WARDANJAN, BARBARA: Individuelle Kompetenzentwicklung durch Lernen im Prozeß der Arbeit. Zwischenbericht, März 1999. Dresden: Technische Universität Dresden, 1999
- BECK, ULRICH: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 1986
- BERGMANN, BÄRBEL: Kompetenzentwicklung durch Berufsarbeit. Handreichung zum Kongreß "Kompetenz für Europa. Wandel durch Lernen - Lernen im Wandel, Berlin, 21.-23.4.1999
- BERGMANN, BÄRBEL: Lernen im Prozeß der Arbeit. in: ARBEITSGEMEINSCHAFT QUALIFIKATIONS-ENTWICKLUNGS-MANAGEMENT (Hg.): Kompetenzentwicklung '96. Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung. Münster / New York / München / Berlin: Waxmann, 1996, S. 153 ff
- BISPINCK, REINHARD / SCHULTEN, THORSTEN: Flächentarifvertrag und betriebliche Interessenvertretung. in: MÜLLER-JENTSCH, WALTHER (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München / Mering: Rainer Hampp, 1999
- BISPINCK, REINHARD / WSI-TARIFARCHIV: Qualifizierung und Weiterbildung in Tarifverträgen. Bisherige Entwicklung und Perspektiven, Elemente qualitativer Tarifpolitik. Düsseldorf: HBS, 2000.

- BOCKSCHECKER, WALTER / KLOTZBÜCHER, MANUELA: Ausbildungsberuf Versicherungskaufmann/-frau - Zukunftsgerichtete Flexibilität und Qualitätssicherung. in: WEISS, REINHOLD (Hg.): Aus- und Weiterbildung für die Dienstleistungsgesellschaft. Köln: div. Dt. Inst.-Verl., 1997
- BOSCH, GERHARD: Bildung und Beruflichkeit in der künftigen Dienstleistungsgesellschaft. Referat auf der Bildungspolitischen Konferenz der VEREINTEN DIENSTLEISTUNGSGEWERKSCHAFT, Bonn, 9. 10. 2000
- BOSCH, GERHARD: Weiterbildung in der Region. in: DOBISCHAT, ROLF / HUSEMANN, RUDOLF (Hg.): Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Regulationsanforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion. Berlin: Sigma, 1995
- BRANDES WOLFGANG / WEISE PETER: Arbeitsbeziehungen zwischen Markt und Hierarchie. in: Müller-Jentsch, Walther (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München / Mering: Rainer Hampp, 1999
- BRAUN, KARL-HEINZ: Diskursethik und Subjektwissenschaft. Vorschläge zur subjekttheoretischen Erweiterung der diskursethischen Konzeption von Jürgen Habermas. in: FKP, H. 29, 1992, S. 56
- BRAUN, KARL-HEINZ: Genese der Subjektivität. Zur Bedeutung der Kritischen Psychologie für die materialistische Pädagogik. Studien zur Kritischen Psychologie Bd. 31. Köln: Pahl-Rugenstein, 1982
- BRAUN, KARL-HEINZ / GEKELER, GERT / WETZEL, KONSTANZE: Planungs- und Ordnungsraster zum Problemkreis Theorie und Methode der Institutionsanalyse in der Sozialarbeit / Sozialpädagogik. unveröffentlichtes Manuskript.
- BRAUN, KARL-HEINZ / WETZEL, KONSTANZE (Red.): Lernwidersprüche und pädagogisches Handeln. Bericht von der 6. internationalen Ferien-Universität Kritische Psychologie, 24. bis 29. Februar 1992 in Wien. Marburg: vag, 1992
- BRAUN, KARL-HEINZ / WETZEL, KONSTANZE: Ethik als implizite Subjektwissenschaft und die Widersprüchlichkeiten pädagogischen Handelns: Platon und Rousseau. in: BRAUN, KARL-HEINZ / WETZEL, KONSTANZE (Red.): Lernwidersprüche und pädagogisches Handeln. Bericht von der 6. internationalen Ferien-Universität Kritische Psychologie, 24. bis 29. Februar 1992 in Wien. Marburg: vag, 1992
- BREISIG, THOMAS: Personalentwicklung und Qualifizierung als Handlungsfeld des Betriebsrats. Grundlagen – Maßnahmen – Betriebs- und Tarifvereinbarungen. Baden-Baden: Nomos, 1997

- BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN BUNDESTAGSFRAKTION: Betriebsverfassung. Innovationen sozial und flexibel gestalten. Berlin: Bündnis 90 / Die Grünen Bundestagsfraktion, 2000
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hg.): Berufsbildungsbericht 1999. Bonn: BMBF, 1999
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hg.): Berufsbildungsbericht 2000. Bonn: BMBF, 2000
- BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ARBEITGEBERVERBÄNDE / DEUTSCHER GEWERKSCHAFTSBUND: Gemeinsame Erklärung von BDA und DGB anlässlich des 3. Gesprächs zum Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit in Bonn am 06.07.1999. Köln / Düsseldorf, Eigenveröffentlichung, 6. 7. 1999
- BUSSE, GERD: Internationale Qualifikationen als Handlungsfeld für Betriebsräte und Gewerkschaften. Arbeitshilfe für Betriebsräte und Berufsbildungsexperten. Sozialforschungsstelle Dortmund unter Mitarbeit von ANGELA PAUL-KOHLHOFF. Hg.: Hans-Böckler-Stiftung. Manuskripte 216. Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung, 1997
- DÄUBLER, WOLFGANG: Das Arbeitsrecht. Leitfaden für Arbeitnehmer. 2 Bde. 15. überarbeitete Neuauflage. Reinbek: Rowohlt, 1998
- DÄUBLER, WOLFGANG / KITTNER, MICHAEL / KLEBE, THOMAS (Hg.): Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar für die Praxis. 5., überarbeitete und erweiterte Aufl. Köln: Bund, 1996
- DEHNBOSTEL, PETER: Auf dem Weg zur hochentwickelten Arbeitsorganisation: Organisationslernen, Gruppenlernen, dezentrale Weiterbildung. in: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Innovative Berufsbildungskonzepte und Personalqualifizierung. Lernen in der Arbeit, Neue Wege zur beruflichen Qualifizierung, Ausbilderförderung. Ergebnisse, Veröffentlichungen und Materialien aus dem BIBB. Berlin: BIBB, 1996, S. 11 ff
- DEHNBOSTEL, PETER: Bedeutungszuwachs des Lernens im Arbeitsprozeß. Regulierungsbedarf oder Deregulierungsnotwendigkeit beruflicher Weiterbildung? in: DOBISCHAT, ROLF / HUSEMANN, RUDOLF (Hg.): Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Regulationsanforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion. Berlin: Sigma, 1995
- DEUTSCHE ANGESTELLTEN-AKADEMIE / BILDUNGSWERK DER DAG (Hg.): Weiterbildung schafft Zukunft. Die DAG-Bildungseinrichtungen. Hamburg: DAA, 1998

DEUTSCHER BILDUNGSRAT: Strukturplan für das Bildungswesen. Stuttgart: 1970

DOBISCHAT, ROLF / HUSEMANN, RUDOLF (Hg.): Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Regulationsanforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion. Berlin: Sigma, 1995

DOBISCHAT, ROLF / HUSEMANN, RUDOLF: Der Betrieb als Gestaltungs- und Regulierungsfeld beruflicher Weiterbildung. Ein Fallbeispiel aus der Elektroindustrie. in: DOBISCHAT, ROLF / HUSEMANN, RUDOLF (Hg.): Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Regulationsanforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion. Berlin: Sigma, 1995

DOBISCHAT, ROLF: Berufsperspektiven in der Dienstleistungsgesellschaft - Herausforderungen für die Berufsbildung in: WEISS, REINHOLD (Hg.): Aus- und Weiterbildung für die Dienstleistungsgesellschaft. Köln: div. Dt. Inst.-Verl., 1997

DÖRRE, KLAUS: Die „demokratische Frage“ im Betrieb – Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. in: SOFI-Mitteilungen, H. 23/1996, S. 7 ff

DÖRRE, KLAUS: Industrielle Beziehungen im Spannungsfeld von Globalisierung und europäischer Mehrebenen-Regulation. in: MÜLLER-JENTSCH, WALTHER (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München / Mering: Rainer Hampp, 1999

DÖRRE, KLAUS: Perspektiven der Demokratisierung von Wirtschaft und Arbeitswelt. in: KONITZER, URSULA / SCHMIDT, JUTTA / STEIN, MARITA / WERNEKE, FRANK / TIMMERMAN, RÜDIGER (Hg.): Zukunft der Mitbestimmung. Für eine gewerkschaftliche Offensive. Hamburg: VSA, 2000

DOSTAL, WERNER: Neue Ausbildungsberufe im Arbeitsmarkt. in: WEISS, REINHOLD (Hg.): Aus- und Weiterbildung für die Dienstleistungsgesellschaft. Köln: Deutscher Instituts-Verlag, 1997

DOSTAL, WERNER: Telearbeit in der Informationsgesellschaft. Zur Realisierung offener Arbeitsstrukturen in Betrieb und Gesellschaft. Stuttgart: Angew. Psych., 1999

DOSTAL, WERNER / REINBERG, ALEXANDER: Arbeitslandschaft 2010. Teil 2: Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft. Entwicklung der Tätigkeiten und Qualifikationen. in: IBV, H. 44, 1999, S. 3699

- DOSTAL, WERNER / STOOß, FRIEDEMANN / TROLL, LOTHAR: Beruf – Auflösungstendenzen und erneute Konsolidierung. in: MittAB, H. 3, 1998, S. 438
- DÜLL, HERBERT / BELLMANN, LUTZ: Der unterschiedliche Zugang zur betrieblichen Weiterbildung nach Qualifikation und Berufsstatus. Eine Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels 1997 für West- und Ostdeutschland. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 32, H. 1 / 1999, S. 70 ff
- DREXEL, INGRID: Die bilans de compétences – ein neues Instrument der Arbeits- und Bildungspolitik in Frankreich. in: ARBEITSGEMEINSCHAFT QUALIFIKATIONS-ENTWICKLUNGS-MANAGEMENT (Hg.): Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation - Fakten und Visionen. Münster / New York / München / Berlin: Waxmann, 1997
- ECKERT, MANFRED / RÜTZEL, JOSEF (Hg.): Didaktische Innovationen: Subjektorientierte Lernsituationen gestalten. Ergebnisse der Hochschultage Berufliche Bildung 1994. Darmstädter Beiträge zur Berufspädagogik, Bd. 16. Alsbach: Leuchtturm, 1996, S. 19 ff
- EDWARDS, PAUL: Konflikt und Kooperation: Die Organisation der industriellen Beziehungen im Betrieb. in: MÜLLER-JENTSCH, WALTHER (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München / Mering: Rainer Hampp, 1999
- EHRKE, MICHAEL / HEIMANN, KLAUS: Berufliche Weiterbildung zwischen Staat und Markt. Wohin geht die Reise? Die aktuelle Auseinandersetzung um die Fortbildungsberufe. in: DOBISCHAT, ROLF / HUSEMANN, RUDOLF (Hg.): Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Regulationsanforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion. Berlin: Sigma, 1995
- ERPENBECK, JOHN / HEYSE, VOLKER: Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung. in: ARBEITSGEMEINSCHAFT QUALIFIKATIONS-ENTWICKLUNGS-MANAGEMENT (Hg.): Kompetenzentwicklung '96. Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann, 1996
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (Hg.): Selbstbewertung 1996 - Richtlinien für Unternehmen 1996. Brüssel, 1996
- FEHRMANN, EBERHARD (Hg.): Turbo-Kapitalismus. Gesellschaft im Übergang ins 21. Jahrhundert. Beiträge der Veranstaltungsreihe der Angestelltenkammer Bremen "Zukunft der Arbeit - Zukunft der Gesellschaft": VSA, 1997

- FELGER, SUSANNE: Lernen im Prozeß der Arbeit - Ein Weg zur Kompetenzentwicklung von Betriebs- und Personalräten? in: KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“): Projektinformationsbrief 6. Darmstadt: Eigendruck, 1999, S. 8 ff
- FELGER, SUSANNE / PAUL-KOHLHOFF, ANGELA, 1997 (1): Auswertung der Befragung von Betriebsrätinnen und Betriebsräten zum Ist-Stand und zu den Perspektiven betrieblicher Weiterbildung: Häufigkeitsauszählung von Fragen mit einfacher und mehrfacher Antwortnennung. Darmstadt: Institut für Berufspädagogik, TH Darmstadt, Projekt KomMit (unveröffentlicht), 1997
- FELGER, SUSANNE / PAUL-KOHLHOFF, ANGELA, 1997 (2): Ergebnisse der Betriebs- und Personalrätebefragung. in: KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“), 1997 (1): Projektinformationsbrief 2. Ergebnisse der Betriebs- und Personalrätebefragung. Projektaktivitäten in den Organisationsbereichen der beteiligten Gewerkschaften. März 1997. Darmstadt: Eigendruck, 1997
- FITTING, KARL ⚔ (begr.) / KAISER, HEINRICH / HEITHER, FRIEDRICH / ENGELS, GERD: Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar. 19., neubearb. Aufl., München: Vahlen, 1998
- FOURASTIÉ, JEAN: Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts. Köln: Bund-Verl., 1954
- FRANCK, GEORG: Ökonomie der Aufmerksamkeit. München / Wien: Hanser, 1998
- FRICK, BERND / KLUGE, NORBERT, STREECK, WOLFGANG (Hg.): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung von Bertelsmann Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung. Frankfurt / New York: Campus, 1999
- GARDINI, MARCO A.: TQM und Personalmanagement - strategische Herausforderung für die Hotellerie. in: FEUCHTHOFEN, JÖRG E. / SEVERING, ECKART (Hg): Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Neuwied / Kriftel / Berlin: Luchterhand, 1995
- GESTERKAMP, THOMAS: Neue Konfrontationslinien. in: Mitbestimmung, H. 6/1998, S. 51 ff

- GIDDENS, ANTHONY: Der dritte Weg. Die Erneuerung der sozialen Demokratie. Frankfurt a. M. / Wien: Büchergilde Gutenberg, 1999
- GLIßMANN, WILFRIED / PETERS, KLAUS: Business Reengineering, Cultural Change. Die neue Organisation der Arbeit und die Frage der Solidarität. in: VAN HAAREN, KURT / HENSCHKE, DETLEF (Hg.): Arbeit im Multimedia-Zeitalter. Hamburg, VSA, 1997
- GLIßMANN, WILFRIED, 1996 (1): Business Reengineering & Co. - worum geht's im Kern? in: Computer Fachwissen, H. 12 / 1996, S. 14 ff
- GLIßMANN, WILFRIED, 1996 (2): Business Reengineering, Culture Change: Worum geht es bei der Reorganisation der Unternehmen? Handout zum Vortrag auf der Fachtagung der IG Metall „Arbeiten in der Informationsgesellschaft“ am 21. und 22.6.1996 in Düsseldorf
- GLIßMANN, WILFRIED, 1996 (3): Neuorientierung von Selbstverständnis und Aufgabe der betrieblichen Interessenvertretung. aus: BULLINGER / WARNECKE (Hg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. Heidelberg: Springer, 1996. in: GLIßMANN, WILFRIED: Business Reengineering, Culture Change: Worum geht es bei der Reorganisation der Unternehmen? Handout zum Vortrag auf der Fachtagung der IG Metall „Arbeiten in der Informationsgesellschaft“ am 21. und 22.6.1996 in Düsseldorf, S. 3 f
- HAMMER, ULRICH: Neuregelung der Berufsbildung im Betriebsverfassungsgesetz? Überarbeitete Fassung einer Kurzexpertise zum Thema „Qualifizierung und Mitbestimmung“ aus Anlaß eines Workshops der Hans-Böckler-Stiftung zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes am 17. 1. 1997. Hildesheim, 1997
- HANS-BÖCKLER-STIFTUNG (HG.): Für ein verändertes System der Bildungsfinanzierung. Diskussionspapier Nr. 1 des Sachverständigenrat Bildung. Düsseldorf: HBS, 1998
- HAUG, FRIGGA: Zukunftswerkstätten in Widersprüchen. Einige Notizen aus Erfahrung. In: Soziale Welt, Sonderband 9, 1994
- HAUSCHILD, HELMUT: Ein runder Tisch für sperrige Konflikte. Der IT-Dienstleister Arxes geht bei der betrieblichen Mitbestimmung neue Wege. in: Handelsblatt, Nr. 137 v. 19. 07. 2000, S. 7
- HEIDEGGER, GERALD / RAUNER, FELIX: Reformbedarf in der beruflichen Bildung. Gutachten im Auftrag des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf: MWMTV, Geschäftsstelle Ausbildungskonsens NRW, 1997

- HEIDEMANN, WINFRIED / KRUSE, WILFRIED / PAUL-KOHLHOFF, ANGELA / ZEUNER, CHRTISTINE:
Sozialer Dialog und Weiterbildung in Europa. Neue Herausforderungen für die
Gewerkschaften. Herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung. Berlin: Ed. Sigma,
1994
- HEIDEMANN, WINFRIED / PAUL-KOHLHOFF, ANGELA / ZEUNER, CHRTISTINE (Hg.): Qualifizierung
in der Autoproduktion. Europäische Automobilkonzerne reagieren auf die japanische
lean production. Fachtagung „Aus- und Weiterbildung in der Automobilindustrie“
von Hans-Böckler-Stiftung, Europäischem Metallgewerkschaftsbund und CEDEFOP
vom 25. – 27. 3. 1992 in Berlin. Eine Publikation der Hans-Böckler-Stiftung.
Marburg, Berlin: Schüren, 1992
- HEIDEMANN, WINFRIED / PAUL-KOHLHOFF, ANGELA: Regulierung der Berufsbildung durch
Mitbestimmung. Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue
Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung.
Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 1998
- HENNINGES, HASSO VON: Die berufliche, sektorale und statusmäßige Umverteilung von
Facharbeitern. Nürnberg: IAB, 1994 (Zitiert bei BAETHGE, MARTIN / BAETHGE-KINSKY,
VOLKER: Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? – Neue Formen von
Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale
Kategorie gesellschaftlicher Integration. in: MittAB, H. 3, 1998)
- HEYDORN, HEINZ-JOACHIM: Über den Widerspruch von Bildung und Herrschaft.
Bildungstheoretische Schriften, Bd. 1. Frankfurt a. M.: Syndikat, 1979
- HEYDORN, HEINZ-JOACHIM: Ungleichheit für alle. Zur Neufassung des Bildungsbegriffs.
Bildungstheoretische Schriften, Bd. 3. Frankfurt a. M.: Syndikat, 1980
- HILBERT, JOSEF / SPERLING, HANS JOACHIM / FRETSCNER, RAINER: Interessenvertretung in
Klein- und Mittelbetrieben. in: MÜLLER-JENTSCH, WALTHER (Hg.):
Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3.
Aufl. München / Mering: Rainer Hampp, 1999
- HILL, HERMANN: Kompetenzentwicklung in der öffentlichen Verwaltung. Modelle der
Reorganisation. QUEM-report, H. 48. Berlin: ABWF, 1997
- HÖFKES, UWE / BEYER, JOACHIM: Berufliche Weiterbildung im Kontext regionaler Steuerung
und ordnungspolitischer Gestaltung. in: DOBISCHAT, ROLF / HUSEMANN, RUDOLF
(Hg.): Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Regulationsanforderungen der
beruflichen Weiterbildung in der Diskussion. Berlin: Sigma, 1995

- HOFFMANN, AXEL: Kompetenzentwicklung für den Standort Deutschland. in: QUEM-report, H. 50, 1997, S. 7
- HOLZKAMP, KLAUS: Grundlegung der Psychologie. Frankfurt a. M. / New York: Campus, 1983
- HOPFENBECK, WALDEMAR: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen. 1. Aufl. Berlin: Die Wirtschaft, 1990
- HURLEBAUS, HORST-DIETER (HG.): Entscheidungssammlung zum Berufsbildungsrecht. Neuwied / Kriftel / Berlin: Luchterhand, 1981 – 1999
- INDUSTRIEGEWERKSCHAFT METALL: Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes Bereich der Personalentwicklung und Berufliche Bildung. Diskussionspapier der Abteilungen Betriebspolitik und Berufsbildung des IG Metall Vorstandes. Frankfurt a. M.: IGM, 2000
- INSTITUT FÜR ANGEWANDTE INNOVATIONSFORSCHUNG E.V.: Projektübersicht „Wechselwirkungen zwischen Kompetenzentwicklung und individueller-, Unternehmens- und Regionalentwicklung“. Bochum: Eigenkopie, o. J.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION: ILO Declaration on fundamental principles and rights at work. Genf: www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc86/com-dtxt.htm, 15. 11. 2000
- KAISER, ARMIN: Carte de compétence: Wie lassen sich Kompetenzen feststellen? in: GdWZ H. 9, 1999, S. 199
- KEGELMANN, MONIKA: CERTQUA: Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen nach DIN/EN/ISO 9000 ff. in der beruflichen Bildung. in: FEUCHTHOFEN, JÖRG E. / SEVERING, ECKART (Hg): Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Neuwied / Kriftel / Berlin: Luchterhand, 1995
- KELLER, BERND / HENNBERGER, FRED: Privatwirtschaft und Öffentlicher Dienst: Parallelen und Differenzen in den Arbeitspolitiken. in: Müller-Jentsch, Walther (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München / Mering: Rainer Hampp, 1999
- KITTNER, MICHAEL: Arbeits- und Sozialordnung. Ausgewählte und eingeleitete Gesetzestexte. Frankfurt: Bund-Verlag, 25. Aufl. 2000
- KLAFKI, WOLFGANG: Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik. Beiträge zur kritisch-konstruktiven Didaktik. Weinheim, Basel: Beltz, 1985

KLOTZ, ULRICH: Die Herausforderungen der Neuen Ökonomie. in: GMH H. 10, 1999, S. 590 ff

KOCKA, JÜRGEN: Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850 – 1980. Vom Privatbeamten zum angestellten Arbeitnehmer. Göttingen: Vandenhoeck, 1981

KOMMISSION FÜR ZUKUNFTSFRAGEN DER FREISTAATEN BAYERN UND SACHSEN: Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen. Teil II: Ursachen steigender Arbeitslosigkeit in Deutschland und anderen frühindustrialisierten Ländern. Bonn: IWG, 1997

KOMMISSION MITBESTIMMUNG: Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen. Bilanz und Perspektiven. Hg. von der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 1998

KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“): Projektinformationsbrief 1. August 1996. Darmstadt: Eigendruck, 1996

KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“), 1997 (1): Projektinformationsbrief 2. Ergebnisse der Betriebs- und Personalrätebefragung. Projektaktivitäten in den Organisationsbereichen der beteiligten Gewerkschaften. März 1997. Darmstadt: Eigendruck, 1997

KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“), 1997 (2): Projektinformationsbrief 3. Die Pilotseminarreihen des Projekts KomMit. Darmstadt: Eigendruck, 1997

KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“), 1997 (3): Projektinformationsbrief 4. Die Pilotseminarreihen des Projekts KomMit, Fortsetzung. Darmstadt: Eigendruck, 1997

- KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“), 1998 (1): Projektinformationsbrief 5. Betriebsnahe Bildungsarbeit. Darmstadt: Eigendruck, 1998
- KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“), 1998 (2): Betriebsvereinbarungen zur Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung vor dem Hintergrund neuer Managementkonzepte. Darmstadt / Frankfurt a. M.: Eigendruck, 1998
- KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“), 1998 (3): Glossar zu zentralen Begriffen in Konzepten der Personal- und Organisationsentwicklung. Darmstadt / Camaiore: Eigendruck, 1998
- KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“), 1998 (4): Kooperation in der Arbeitswelt und in der Arbeit der Betriebsräte. Darmstadt / Hannover: Eigendruck, 1998
- KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“), 1998 (5): Veränderungen der Arbeitsorganisation in der Verwaltung und der Privatwirtschaft - ein Vergleich. Darmstadt / Stuttgart / Dortmund: Eigendruck, 1998
- KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“), 1998 (6): Wie werden Personalentwicklung und Organisationsentwicklung zu Begriffen des Betriebs- und Personalrats? Darmstadt / Düsseldorf: Eigendruck, 1998

- KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“), 1999 (1): Betriebsbesuche (Exkursionen) als Instrument betriebsnaher Bildungsarbeit. Darmstadt / Frankfurt a. M.: Eigendruck, 1999
- KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“), 1999 (2): Gestaltung arbeitsplatznahen und arbeitsintegrierten Lernens. Darmstadt / Hannover: Eigendruck, 1999
- KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“), 1999 (3): Internet für Betriebs- und Personalräte. CD. Darmstadt / Hannover: Eigendruck, 1999
- KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“), 1999 (4): Lernförderliche Arbeitsgestaltung für öffentliche und private Dienstleister. Darmstadt / Düsseldorf: Eigendruck, 1999
- KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“), 1999 (5): Projektinformationsbrief 6. Zur veränderten Rolle der Betriebs- und Personalratsarbeit in der Weiterbildung / Lernen im Prozeß der Arbeit - Ein Weg zur Kompetenzentwicklung von Betriebs- und Personalräten?. Darmstadt: Eigendruck, 1999
- KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“), 1999 (6): Simulationen zur Entscheidungshilfe für Betriebs und Personalräte. Darmstadt / Wildenbruch: Eigendruck, 1999

- KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“), 1999 (7): Weiterbildungsbedürfnisse der Beschäftigten - Weiterbildungsinteressen des Betriebes. Darmstadt / Dortmund: Eigendruck, 1999
- KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“), 1999 (8): Projektinformationsbrief 7. Vier unterschiedliche Perspektiven auf Kompetenzentwicklung als Mitbestimmungsaufgabe für Betriebs- und Personalräte. Darmstadt: Eigendruck, 1999
- KRIEGESMANN, BERND: Thesen zum Forum 4 „Employability“ bei Strukturwandel und Transformation. Handreichung zum Vortrag auf dem Internationalen Fachkongreß Kompetenz für Europa Wandel durch Lernen - Lernen im Wandel, Berlin, 21.-23.4.1999
- KÜHNLEIN, GERTRUD / PAUL-KOHLHOFF, ANGELA: Bildungschancen im Betrieb. Untersuchungen zur betrieblichen Weiterbildung in der chemischen Industrie. Berlin: Ed. Sigma, 1991
- KUTSCHA, GÜNTER: Markt- und sozialverträgliche Entwicklungspfade der beruflichen Aus- und Weiterbildung im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Regulierung. in: DOBISCHAT, ROLF / HUSEMANN, RUDOLF (Hg.): Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Regulationsanforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion. Berlin: Sigma, 1995
- LEMINSKY, GERHARD: Irritierende Vielfalt. in: Mitbestimmung, H. 6/1998, S. 43 ff
- LEONTJEW, ALEXEJ N.: Problem der Entwicklung des Psychischen. 6. Aufl. Berlin: Volk und Wissen, 1985
- MINSEN, HEINER: Direkte Partizipation contra Mitbestimmung? Herausforderung durch diskursive Koordinierung. in: MÜLLER-JENTSCH, WALTHER (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München / Mering: Rainer Hampp, 1999
- MÜLLER-JENTSCH, WALTHER: Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. Frankfurt: 1997

- MÜLLER-JENTSCH, WALTHER (Hg.), 1999 (1): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München / Mering: Rainer Hampp, 1999
- MÜLLER-JENTSCH, WALTHER, 1999 (2): Technik als Rahmenbedingung und Gestaltungsoption industrieller Beziehungen. in: MÜLLER-JENTSCH, WALTHER (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München / Mering: Rainer Hampp, 1999
- NEGT, OSKAR: Wir brauchen eine zweite, eine gesamtdeutsche Bildungsreform. in: NEG, OSKAR (Hg.): Die zweite Gesellschaftsreform. 27 Plädoyers. Göttingen: Steidl, 1994
- OSTNER, ILONA: Beruflichkeit und Sozialpolitik. in: VOß, G. / PONGRATZ, H. J. (HG.): Subjektorientierte Soziologie. Opladen: Leske + Budrich, 1997
- PAUL-KOHLHOFF, ANGELA: Ein Qualifizierungsprojekt. Veränderte Rolle der Personal- und Betriebsräte. in: QUEM-Bulletin, H. 3/1996, S. 17 ff
- PAUL-KOHLHOFF, ANGELA: Ist der Beruf out? in: Mitbestimmung, H. 9/1997, S. 18 ff
- PAUL-KOHLHOFF, ANGELA: Fallbeispiel VW Hannover. in: HEIDEMANN, WINFRIED / PAUL-KOHLHOFF, ANGELA / ZEUNER, CHRISTINE (Hg.): Qualifizierung in der Autoproduktion. Europäische Automobilkonzerne reagieren auf die japanische lean production. Fachtagung „Aus- und Weiterbildung in der Automobilindustrie“ von Hans-Böckler-Stiftung, Europäischem Metallgewerkschaftsbund und CEDEFOP vom 25. - 27. 3. 1992 in Berlin. Eine Publikation der Hans-Böckler-Stiftung. Marburg, Berlin: Schüren, 1992
- PAUL-KOHLHOFF, ANGELA: Ist der Beruf out? in: Mitbestimmung, H. 9 / 1997, S. 18 ff
- PAUL-KOHLHOFF, ANGELA, 1999 (1): Zur veränderten Rolle der Betriebs- und Personalratsarbeit in der Weiterbildung. in: KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“): Projektinformationsbrief 6. Darmstadt: Eigendruck, 1999 (5), S. 5 ff
- PAUL-KOHLHOFF, ANGELA, 1999 (2): Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung? in: KOMMIT (Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte“ im Forschungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel -

- Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“): Projektinformationsbrief 7. Darmstadt: Eigendruck, 1999 (8), S. 2 ff
- PAUL-KOHLHOFF, ANGELA: Kooperation zwischen Betriebs-/ Personalrat und Belegschaft. Unveröffentlichtes Manuskript, April 2000
- PHILPOTT, JOHN: Improving Employability and Welfare-to-Work Policies. in: EMPLOYMENT OBSERVATORY RESEARCH NETWORK: Employability: Concepts and Policies. Report 1998. Hg. v. BERNARD GAZIER. Berlin: IAS, 1999
- PORAT, MARC: The Information Economy: Definition and Measurement. OT-Publication, H. 12, 1977. zitiert nach: KLOTZ, ULRICH, 1999
- PRENZEL, MANFRED / MANDL, HEINZ / REINMANN-ROTHMEIER, GABI: Ziele und Aufgaben der Erwachsenenbildung. München: Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Pädagogische Psychologie und Empirische Pädagogik, Lehrstuhl Prof. Dr. Heinz Mandl, 1994.
- RADTKE, PHILIPP / WILMES, DIRK: European quality award - die Kriterien des EQA umsetzen: praktische Tips zur Anwendung des EFQM-Modells. München / Wien: Hanser, 1997
- REICH, ROBERT B.: Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie. Frankfurt a. M: Fischer, 1996
- RICHARDI, REINHARD: Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung. 7. Aufl. München: Beck, 1998
- ROGOWSKI, RALF: Kollektives und individuelles Arbeitsrecht. in: MÜLLER-JENTSCH, WALTHER (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München / Mering: Rainer Hampp, 1999
- RÜRUP, BERT / SESSELMEIER, WERNER: Mitbestimmung und Beschäftigung. Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 1998
- RÜTTGERS, JÜRGEN: Motor für ein Jobwunder. in: Der Spiegel, H. 3, 1998, S. 54 ff
- RÜTZEL, JOSEF: Subjektorientierung in der beruflichen Bildung unter den Bedingungen der systemischen Rationalisierung - Näherungen aus der Sicht der kritischen Bildungstheorie. in: ECKERT, MANFRED / RÜTZEL, JOSEF (Hg.): Didaktische Innovationen: Subjektorientierte Lernsituationen gestalten. Ergebnisse der Hochschultage Berufliche Bildung 1994. Darmstädter Beiträge zur Berufspädagogik, Bd. 16. Alsbach: Leuchtturm, 1996, S. 19 ff

- SATTELBERGER, THOMAS: Der „Neue Moralische Kontrakt“: Nadelöhr für das strategische Management von Netzwerkorganisationen. Frankfurt: unveröffentlichtes Manuskript, o. J.
- SATTELBERGER, THOMAS: Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden: Gabler, 1999
- SAUER, JOHANNES: Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung als politischer Auftrag. in: QUEM-Bulletin, H. 2/3, Mai 1998, S. 1
- SAUTER, EDGAR: Regionalisierung der beruflichen Weiterbildung. Steuerungsprobleme beruflicher Weiterbildung in der Verknüpfung unterschiedlicher Handlungsebenen. in: DOBISCHAT, ROLF / HUSEMANN, RUDOLF (Hg.): Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Regulationsanforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion. Berlin: Sigma, 1995
- SCHÄFFTER, ORTFRIED: Pädagogische Konsequenzen der Transformationsgesellschaft. Didaktische Modelle in zielbestimmten und zieloffenen Veränderungsprozessen. in: QUEM-Bulletin, H. 3/1999, S. 8 ff
- SCHMIDT, RUDI / TRINCZEK, RAINER: Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. in: MÜLLER-JENTSCH, WALTHER (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München / Mering: Rainer Hampp, 1999
- SCHULTE, DIETER: Eine Basis für den Kompromiß. in: Mitbestimmung, H. 6/1998, S. 24 ff
- SCHULTE, DIETER: Der Weg in die Dienstleistungsgesellschaft muß gebaut werden. in: GMH, H. 10/1999, S. 575
- SCHUMANN, MICHAEL: Industriearbeit zwischen Entfremdung und Entfaltung. in: SOFI-Mitteilungen, H. 28, 2000, S. 103 ff
- SENNETT, RICHARD: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. 3. Aufl., o. O.: Siedler, 2000
- SKELL, WOLFGANG: Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Handreichung zum Vortrag beim Zukunftsforum Kompetenzentwicklung am 1. und 2. 2. 1996 in Berlin
- SORGE, ARNDT: Breitenwirkung. in: Mitbestimmung, H. 6/1998, S. 47 ff
- STAUDT, ERICH: Kompetent zur Innovation? in: QUEM-report, H. 52, 1998, S. 127

- STAUDT, ERICH: Zurück in den Alltag. Kompetenzentwicklung und Bildungspolitik jenseits des Taylorismus. in: QUEM-report, H. 50, 1997, S. 19
- STOLZ-WILLIG, BRIGITTE: Umbau der Arbeitsgesellschaft - Neubewertung der Arbeit - Perspektiven auch jenseits der Arbeitsgesellschaft? in: Standpunkte auf dem Weg zu einer neuen Gewerkschaft. Zukunft der Arbeitsgesellschaft; Zukunft der Dienstleistungen; Risiken & Chancen für die neue Gewerkschaft. Dokumentation der programmatischen Auftaktveranstaltung der Gewerkschaften DAG, DPG, HBV, IG Medien und ÖTV in Hannover am 20. / 21. 2. 1999, S. 28
- STREECK, WOLFGANG: Wirklichkeitsnah und pragmatisch. Interview von CORNELIA GIRNDT. in: Mitbestimmung, H. 6, 1998, S. 15 ff
- STREECK, WOLFGANG / HEINZE, ROLF: An Arbeit fehlt es nicht. in: Spiegel, H. 19, 1999, S. 38
- SYDOW, JÖRG: Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken: Eine betriebswirtschaftliche Analyse. in: FRICK, BERND / KLUGE, NORBERT, STREECK, WOLFGANG (Hg.): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung von Bertelsmann Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung. Frankfurt / New York: Campus, 1999
- SYDOW, JÖRG / WIRTH, CARSTEN: Von der Unternehmung zum Unternehmungsnetzwerk - Interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung? in: MÜLLER-JENTSCH, WALTHER (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München / Mering: Rainer Hampp, 1999
- TAYLOR, FREDERICK WINSLOW: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Nachdruck der 1. Auflage von 1913. Weinheim / Basel, 1977
- TOUGH, ALLEN M: The adult's learning projects : a fresh approach to theory and practice in adult learning. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education, 1971
- TRAXLER, FRANZ: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung. in: MÜLLER-JENTSCH, WALTHER (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München / Mering: Rainer Hampp, 1999
- USKE, HANS (Hg.): Personalentwicklung & Sozialwissenschaften. Duisburg, SOKOOP, 1995
- USKE, HANS: Die Visionen der Sieger - Zukunftskonzepte in der Management-Literatur. in: CLEVE, GABRIELE / RUTH, INA / SCHULTE-HOLTEY, ERNST / WICHERT, FRANK (Hg.):

- Wissenschaft Macht Politik. Interventionen in aktuelle gesellschaftliche Diskurse. Siegfried Jäger zum 60. Geburtstag. Münster: Westfälisches Dampfboot, 1997
- VAN HAAREN, KURT / HENSCHKE, DETLEF (Hg.): Arbeit im Multimedia-Zeitalter. Hamburg, VSA, 1997
- Verlust des Gegners. Stirbt der klassische Betriebsrat aus? Ob junge High-Tech-Unternehmen oder aufstrebende Dienstleister; Immer mehr Firmen verzichten auf Arbeitnehmervertreter – und damit auf eine der tragenden Säulen des deutschen Konsensmodells. in: Spiegel, H. 35, 1998, S. 78 ff
- VON KOERBER, EBERHARD: Überprüfung. Wie beurteilen ausländische Investoren die deutsche Mitbestimmung? in: Mitbestimmung, H. 6/1998, S.
- VOß, GÜNTER G.: Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. in: MittAB, H. 3, 1998, S. 473
- VOß, GÜNTER G / PONGRATZ, HANS J.: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? in: KZfSS, H. 1, 1998, S. 131 ff
- WASSERMANN, WOLFRAM: Arbeit an der Utopie. Wie eine Reform des Betriebsverfassungsgesetzes den Schutz der Beschäftigten nachhaltig verbessern könnte. in: Frankfurter Rundschau, 29. 05. 2000, www.fr-aktuell.de/fr/160/t160001.htm, 31. 05. 2000
- WEIß, REINHOLD (Hg.): Aus und Weiterbildung für die Dienstleistungsgesellschaft. Köln: Deutscher Instituts-Verlag, 1997
- WEITBRECHT, HANSJÖRG: Mitbestimmung, Human Resource Management und neue Beteiligungskonzepte. Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 1998
- WEITBRECHT, HANSJÖRG / BRAUN, WOLF MATTHIAS: Das Management als Akteur der industriellen Beziehungen. in: MÜLLER-JENTSCH, WALTHER (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München / Mering: Rainer Hampp, 1999
- WIETHOLD, FRANZISKA: Von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft: Tragfähigkeit und Umgestaltungserfordernisse des deutschen Sozialmodells. Vortrag auf der Tagung „Dienstleistungen - Innovation für Wachstum und Beschäftigung -

- Herausforderungen des Internationalen Wettbewerbs“, 31. 8. - 1. 9. 1998.
<http://dl2000.mms-dresden.de/homepage/indexb.html>, 15. 11. 2000
- WITTWER, WOLFGANG: Als Wanderarbeiter im Cyberspace – Berufliche Bildung auf der Suche nach einer neuen Identität. in: WITTWER, WOLFGANG (HG.): Von der Meisterschaft zur Bildungswanderschaft. Berufliche Bildung auf dem Weg in das Jahr 2000. Bielefeld: Bertelsmann, 1996, S. 109
- WOHLGEMUT, HANS H.: Berufsbildungsgesetz: BBiG. Kommentar für die Praxis. 2. Aufl. Köln: Bund-Verlag, 1995
- WOMACK, JAMES P. / JONES, DANIEL T. / ROOS, DANIEL: Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology. , 6. Aufl. Frankfurt, New York: Campus, 1992
- WUNDER, HELMUT: ISO 9000 - Entwicklung des Qualitätsmanagements und Vorteile ganzheitlichen Qualitätsmanagements. in: FEUCHTHOFEN, JÖRG E. / SEVERING, ECKART (Hg): Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Neuwied / Kriftel / Berlin: Luchterhand, 1995
- ZINK, KLAUS J.: Total Quality Management als integratives Managementkonzept. in: KNAUTH, PETER / WOLLERT, ARTUR (Hg.): Human Resource Management. Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung. Köln: Verl. Deutscher Wirtschaftsdienst, 1996, Kap. 5.4.2.

Anhang 2: Erklärung nach § 9 der Allgemeinen Bestimmungen der Promotionsordnung der Technischen Hochschule Darmstadt

Hiermit erkläre ich, dass ich diese Arbeit abgesehen von den in ihr ausdrücklich genannten Hilfen selbständig verfasst habe.

Duisburg, 1. November 2000

.....

Ralf Bartels